

## Teil 3: Selbstverwaltung und Profilierung

---

### An der Spitze ein Autodidakt

Die Studierenden treffen heutzutage ihre Präsidentin oder ihren Präsidenten am ersten offiziellen Tag in der Uni, bei der traditionellen Begrüßung der »Erstis«. Danach werden sie überwältigt von den vielen neuen Gesichtern in ihrem neuen Leben. Als ich mein Studium in Göttingen begann, gab es keine solche Begrüßung, und ich habe die Rektoren niemals physisch gesehen. Heute kann sich der Präsident oder die Präsidentin durch Videobotschaften besser bekannt machen, aber diese Videos werden längst nicht von allen Studierenden angesehen. Sowohl in Düsseldorf als auch in Oldenburg bin ich zum Mittagessen regelmäßig in die Mensa gegangen und habe mir einen beliebigen freien Platz an den großen Tischen ausgesucht. Wenn es sehr eng war, habe ich höflich die dort schon sitzenden Studierenden gefragt, ob der Platz frei sei, und habe manchmal die lakonische Antwort bekommen: »Nee, ist schon besetzt«. Bei AStA-Vertretern, die mich häufig getroffen haben und mein Gesicht kannten, wäre das nicht passiert. Die Professoren der Universität kennen natürlich das Gesicht ihres Präsidenten. Und umgekehrt hat der Präsident einer mittelgroßen Universität die Gelegenheit, den größten Teil seiner Professorenschaft persönlich kennenzulernen.

Wenn ich in meiner weiteren Familie gefragt wurde: »Was machst Du denn als Präsident einer Uni?«, habe ich immer mit einer Gegenfrage geantwortet: »Was stellst Du Dir vor?« Die Antworten waren typischerweise: »Du repräsentiert die Uni, wie auf den Fotos« oder »Du verwaltest die Uni irgendwie«. Aber was weiß der normale Professor, was wusste ich selbst früher als Professor von den Aufgaben eines Präsidenten? Nicht sehr viel. So geht es auch anderen. Führungskräfte aus der Wirtschaft, die in einen Hochschulrat gewählt werden, verstehen nicht auf Anhieb, wie der ihnen gegenüberstehende Präsident seine Universität führt. Sie erwarten Entscheidungen des Präsidenten und deren

Ergebnisse im Takte von Quartalsberichten. Politiker fragen, warum ein Präsident in seiner Wahlperiode nicht einfach »durchregieren« kann. Aber die Rolle eines Universitätspräsidenten ist mit Leitungsfunktionen in anderen großen Organisationen nur wenig vergleichbar – schon deshalb, weil die Institution »Universität« eine gesellschaftliche Ausnahmerecheinung darstellt. Nicht einmal die Mitglieder der »Findungskommission«, die die Wahl eines neuen Präsidenten vorbereiten, haben eine klare Vorstellung davon, was das Amt erfordert und wen sie suchen. Die Führungskräfte der Wirtschaft in der Kommission suchen ihresgleichen, einen Macher. Die Vertreter der eigenen Universität suchen normalerweise eine bequeme Person, die sich möglichst wenig in die Fakultätsgeschäfte einmischen wird, eine Repräsentationsfigur. Und beide suchen damit den falschen. Häufig ist zu beobachten, dass nach einem aktiven Präsidenten jemand gewählt wird, der sich auf seine repräsentative Rolle beschränkt.

Wenn eine Universität sich aktuell in Schwierigkeiten befindet, sucht man nach einem Rektor bzw. einem Präsidenten, der die Lage möglichst schnell lösen kann, einen Krisenmanager, und die Frage bleibt offen, ob er auch Geduld und Verstand für ruhigere Zeiten mitbringt. Als ich in Düsseldorf von der dortigen Findungskommission eingeladen wurde, war die Situation genau so. Die Universität steckte in einer schwierigen Übergangsphase zwischen dem alt-hergebrachten, repräsentativen Rektorat und dem damals noch ungewohnten Hochschulmanagement. In mir sah die Kommission offenbar den Krisenmanager, der sich schon als Dekan in Gießen unter schwierigen Umständen bewährt hatte. Ähnlich geschah es mir später in Oldenburg, wo die Universität in den vergangenen zehn Jahren vier kurzfristige Leitungen gehabt hatte und sich jetzt jemanden wünschte, der diese Unruhe beenden könnte. Ich konnte in beiden Fällen die aktuelle Krisensituation beenden. Danach erst begann für mich die eigentliche Aufgabe, die Universität zu ihrem Besten weiter zu entwickeln. Und ich musste mich entscheiden, welche Art von Rektor bzw. Präsident für die jeweilige Universität ich sein wollte.

Für das Amt eines Universitätspräsidenten gibt es erstaunlicher Weise keine schlüssige Jobbeschreibung. Im Text der letzten Ausschreibung für die Präsidentin/den Präsidenten in Oldenburg las man, dass »sie oder er die Position der Universität im nationalen und internationalen Wettbewerb innovativ weiterentwickelt und stärkt. Erfahrungen in der strategischen Profilbildung von Universitäten sind erwünscht. Exzellente Führungsqualitäten und eine ausgewiesene Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit nach innen und außen sind im Hinblick auf die Vielfalt der Fachkulturen und die internationalen Be-

ziehungen der Universität von besonderer Bedeutung. Entscheidungsfreudigkeit, Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit sowie Verhandlungs- und Vermittlungsgeschick werden vorausgesetzt.« Aber was heißt das konkret? Wenig. Also muss jeder neu gewählter Präsident seine Aufgabe erst selbst finden. Und deshalb steht an der Spitze jeder deutschen Universität eigentlich immer ein Autodidakt. Heute kann man sich für viele berufliche Führungspositionen durch professionelles Coaching vorbereiten lassen. Aber je spezieller die berufliche Aufgabe ist, umso schwieriger ist es, Kenntnis von den besonderen Kompetenzen zu erlangen, bevor man diese Aufgabe übernimmt. Das gilt ganz sicher für das Präsidentenamt in Universitäten. Es wäre zwar klug, wenn man bei einem Amtswechsel wenigstens ein paar der besonderen Kenntnisse von der alten auf die neue Leitung übertragen würde, aber normalerweise kommt es nicht dazu.

Das Berufsziel »Universitätspräsident« gibt es bisher nicht in Deutschland. Ich habe niemals unter den Amtskollegen einen getroffen, der bekannte: »Ich wollte schon in meiner Jugend Universitätspräsident werden.« »Universitätspräsident« ist ein Zweiterberuf ohne Berufsausbildung. Als Professor ist man in seinem wissenschaftlichen Fachgebiet verankert und das bleibt auch noch so, wenn man in seinem engeren Fachgebiet die koordinierende Funktion der Institutsleitung übernimmt. Akademische Führungsfunktionen oberhalb der Leitung eines Institutes haben einen anderen Charakter. Als Dekan einer größeren Fakultät muss man die Interessen ganz unterschiedlichen Disziplinen in Balance halten, und man trägt auch große administrative Verantwortung, auf die kaum ein Wissenschaftler vorbereitet ist. Die Aufgaben eines Dekans werden ebenfalls autodidaktisch erst im Amt erlernt – mal besser, mal schlechter. Eine vorherige Dekanzzeit ist deshalb vermutlich die beste Vorbereitung für das Präsidentenamt.

Ohne eine klare Jobbeschreibung gibt es Spielräume, wie das Amt des Präsidenten ausgefüllt werden kann. Es gibt Präsidenten, die sich als höchster Repräsentant ihrer Universität nach außen verstehen und keinen Ehrgeiz entwickeln, eigene »Entscheidungsfreudigkeit« im Gestalten ihrer Universität anzuwenden. Sie lassen sich von der Schwarmintelligenz ihrer Universität mittreiben und versuchen nicht, dem Schwarm eine Richtung zu geben. Solche repräsentative Präsidenten können sehr beliebt sein, weil sie in das innere Gefüge der Universität nicht eingreifen. Aber sie tragen nichts oder nur wenig zur Entwicklung der Universität bei. Es gibt andere Präsidenten, die ihre Universität zu neuen Höhenflügen führen möchten. Diese müssen große Überzeugungskraft entwickeln, um die Gremien der Universität mitzuziehen. Solche

aktiven Präsidenten können nicht zu jeder Zeit everybody's darling sein. Ich habe mein Amt immer genau so verstanden und bin damit auch persönliche Risiken eingegangen. Man braucht dafür Realismus und gutes Timing, gemäß der bekannten Maxime, die dem amerikanischen Philosophen Reinhold Niebuhr zugeschrieben wird: »Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.« Im letzten Nebensatz steckt das Zeitmanagement für diejenigen Prozesse, für die man Mut braucht. Nur wenn das Timing stimmt, kann man Dinge ändern. Sonst strandet man.

Wenn man ein aktiver Präsident sein möchte, muss man ein paar Punkte beachten. Erstens, man darf sich nicht von der Flut der täglichen Informationen aus seiner Universität erdrücken lassen und sich nicht im Mikromanagement verlieren. Man muss schnell lernen, unter den Informationen die wenigen wichtigen und kritischen herauszufiltern. Zweitens, für strategische Vorhaben an der Universität reicht nicht der kühne eigene Beschluss. Veränderungsprozesse in Universitäten brauchen einen langen Atem. Sie gelingen nur, wenn der Weg mit kleinen Etappenerfolgen geschmückt werden kann. Drittens, man sollte sich »Ermöglicher« und nicht als bloßer Macher verstehen. Denn das Renommee der Universität in Forschung und Lehre basiert auf den Leistungen der Wissenschaftler. Nur wenn der Präsident deren Fähigkeiten zur Entfaltung bringen kann, wird die Universität strahlen. Viertens, man muss sich für Krisen wappnen, die unweigerlich und unvorhersehbar bei einer so großen Organisation eintreffen. Denn das Krisenmanagement landet immer beim Präsidenten. Fünftens und vielleicht am Wichtigsten, der Präsident sollte erkennbar der verlässliche Gegenpol zum kreativen Chaos der Professoren sein, denn beide Pole werden gebraucht. Die Verlässlichkeit zeigt sich nicht nur darin, dass man Zusagen einhält, sondern dass man einen konkreten Plan für die Universitätsentwicklung hat und diesen auch klar kommuniziert.

Jede Universität hat besondere Stärken, aber auch in jeder Universität liegen Potentiale brach. Die Gründe dafür, dass Potentiale nicht genutzt werden, sind vielfältig. Zum Teil liegt es daran, dass die Wissenschaftler zu selten über ihren eigenen Tellerrand blicken und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen vor Ort nicht wahrnehmen und Nachbesetzungen von freiwerdenden Professuren nur im kleinsten Rahmen geplant werden. Zum Teil liegt es daran, dass die mitreisenden Initiatoren von größeren Forschungsprojekten dünn gesät sind oder ihre Initiative keinen Widerhall findet. Zu einem weiteren Teil liegt es daran, dass die Mittel und die Aufgaben in der Universität

ungleich verteilt sind. Aber zum größten Teil liegt es daran, dass der Universität ein konsistenter Planungsrahmen fehlt, der die Potentiale benennt und strukturelle Vorkehrungen trifft, um diese zu entwickeln. Fakultäten sind häufig nicht in der Lage, für ihren Bereich eine solche Planung zu gestalten. Die Dekane wechseln zu schnell und das kollegiale Verhalten unter den Professoren steht Veränderungen im Wege. Zudem gibt es nur selten eine klare Ressourcensteuerung durch die Dekanate. Deshalb ist das Schlüsselwort für einen aktiven Präsidenten die »Strukturplanung«. Strukturplanung bedeutet, die Fakultäten und die darin enthaltenen Lehreinheiten oder Institute so zu ertüchtigen, dass sie ihren Aufgaben in Forschung und Lehre möglichst gut nachkommen können. Das klingt simpel, ist es aber nicht. Die Strukturplanung bildet auch die rationale Grundlage für besonders ehrgeizige Ziele des Präsidiums. Im Wettbewerb der Exzellenzinitiative/Exzellenzstrategie war und ist es wichtig, die eigenen Ressourcen zu kennen. Denn der Wettbewerb erfordert die strategische Umsteuerung von Teilen der eigenen Ressourcen, die tunlichst gegenüber den Fakultäten transparent gemacht werden sollte. In den letzten Jahren verloren einige Präsidenten ihr Amt, weil sie ehrgeizig ohne eine solche Grundlage in den Wettbewerb gegangen sind, die Fakultäten sich hintergangen fühlten, und obendrein dann noch der Erfolg ausblieb.

Um die Gestaltungsmöglichkeiten des Präsidenten zu verstehen, muss man einiges vom inneren Uhrwerk der Universität verstehen. Die deutsche Universität ist im alltäglichen Betrieb scheinbar ein selbstregulierendes System. In der Forschung ist jeder Professor autonom, für die Studiengänge hat die Fakultätsleitung die fachliche Kontrolle. Die zentrale Verwaltung wird als naturgegebene Servicefunktion wahrgenommen, der man nur dann Aufmerksamkeit schenkt, wenn es mal klemmt. Unangekündigte »Einmischungen« des Präsidiums stehen in den Fakultäten nicht hoch im Kurs. Bis zum Beginn des dynamischen Ausbaus der deutschen Hochschulen in den 1970er Jahren stand ein nebenberuflicher Rektor mit vorwiegend repräsentativen Aufgaben der Universität vor. Mit der Einführung von Hochschulgesetzen wurden universitäre Abläufe und Funktionen neu geordnet. Es wurde ein professionelles Management in Form eines mehrköpfigen Präsidiums eingeführt, das von einem hauptberuflichen Präsidenten geleitet wird – auch dort, wo der Präsident noch die historische Bezeichnung »Rektor« trägt. »Hauptberuflich« bedeutet, dass der Präsident vollständig seine Arbeitszeit diesem wichtigen Amt widmet. Zunehmend werden dafür Personen ausgewählt, die von einer anderen Universität kommen. Das kann Vorteile oder Nachteile mit sich bringen. Der wesentliche Vorteil besteht darin, dass der Externe nicht in das

Abhängigkeitsgeflecht der für ihn neuen Universität eingebunden ist und dadurch eine relativ unabhängige Position einnehmen kann. Der wesentliche Nachteil besteht aus der Kehrseite dieser Situation: Er kann sich – insbesondere in seiner Anfangszeit – unwissentlich in den Netzwerken verheddern, und keine parteiliche »Hausmacht« schützt ihn davor.

Die Aufgaben eines Präsidenten lassen sich nicht mit »Verwaltung« beschreiben. Für die umfangreichen Verwaltungsaufgaben der Universität braucht jeder Präsident einen ebenfalls hauptberuflichen Profi an seiner Seite, genannt Kanzler oder Vizepräsident für Verwaltung und Finanzen. Zwischen beiden muss die Chemie stimmen. Ich hatte mit dieser Paarung jedes Mal Glück. Wenn es zwischen dem Präsidenten und seinem Vize für Verwaltung knirscht, leidet die ganze Universität. Es ist klug, die weiteren, typischerweise nebenberuflichen Vizepräsidenten/Prorektoren so auszuwählen, dass sie jeweils Ressortverantwortung übernehmen können, z.B. in den Bereichen Studium, Forschung, Nachwuchs, Gleichstellung oder Internationales. Das Präsidium als Ganzes braucht stabiles Vertrauen für diese Teamarbeit. Ein Präsident, der alle Aufgaben an sich zieht, weil er seinem Präsidium nicht vertraut, kann nichts bewegen. Umgekehrt gibt es ein Problem, wenn ein Professor in der Rolle eines Vizepräsidenten unabgestimmt ganz eigene Ziele verfolgt. Abgeleitet braucht der Präsident auch ein solides Vertrauensverhältnis zu den wichtigsten Mitarbeitern der Verwaltung. Sie sind in der Regel amtsloyal und kompetent und wissen manchmal sehr viel mehr über die Universität als der Präsident. Ich habe vom Rat dieser Mitarbeiter sehr profitiert. Zu diesen Mitarbeitern gehört auch eine aufgeweckte Person in der Rolle des persönlichen Referenten, die im alltäglichen Geschäft als Sparringspartner dienen kann.

Die Hochschulgesetze weisen dem Präsidium die zentrale Aufgabe bei der Budgetsteuerung und der Strukturplanung ihrer Universität zu. Der stetige Aufwuchs von Studienplätzen, die in jeder neuen Legislaturperiode geänderten Hochschulgesetze, die immer kompliziertere Finanzierung aus Landeshaushaltsmitteln sowie aus verschiedenen Sonder- und Drittmitteln erfordern ein zentrales Management durch das Präsidium. Auch bei den ambitionierten großen Vorhaben für Forschungsverbünde muss die Universitätsleitung wichtige Koordinationsaufgaben übernehmen. Für die vielfältigen Aufgaben der Universitäten bedarf es eines konsistenten Planungsmanagements. In den meisten Universitäten wird auf jeder Ebene versucht, ganz eigenständig zu planen und das Geplante auf welche Weise auch immer mit den Finanzen in Deckung zu bringen. Irgendwo fehlt immer Geld und an-

derswo werden Spartöpfe angelegt. Der Blick über den eigenen Tellerrand fällt schwer oder ist manchmal aus den falschen Gründen auch gar nicht gewollt. Dieser Mangel an Koordination ist das Ergebnis von missverstandener »Selbstverwaltung« auf jeder Ebene der Universität. Der Anspruch der »akademischen Selbstverwaltung« bezieht sich eigentlich begrifflich auf die Universität als Ganzes, nicht auf jede Puppe in der Puppe.

Deshalb ist es die Königsdisziplin für ein neues Präsidium, eine umfangreiche Strukturplanung in Abstimmung mit den Fakultäten zu erarbeiten oder, wenn diese schon vorhanden ist, zu aktualisieren. Für jede Fakultät und jede darin befindliche Lehreinheit gilt es, den richtigen Punkt im Dreieck von vorgegebenen Personalmitteln, Lehrdeputaten der Mitarbeiter und Anzahl der Lehrstunden des jeweiligen Studiengangs zu finden. In Bezug auf die Forschungspotentiale gilt es, die zukünftige thematische Ausrichtung und Ausstattungen derjenigen Professuren zu planen, die in den nächsten Jahren frei werden könnten, meist infolge des Eintritts in den Ruhestand des Professors. Auf der Universitätsebene kann dann auch die Zuweisung von Etatmitteln an die Fakultäten vernünftig geplant werden.

Strukturplanung ist eine besondere Kunst, weil sie niemals auf einem leeren Blatt beginnt. Die größte Hürde ist die Zeit. Das neu gewählte Präsidium muss erst einmal das »Blatt lesen«, d.h. eine Bestandsaufnahme durchführen. Erst dann können die Planungen mit den Fakultäten beginnen. Die Planungsergebnisse bedürfen der Rückkoppelung durch die Fakultätsräte und den Senat. Es ist wichtig, dass Zwischenziele erreicht werden, von denen die Fakultäten unmittelbar profitieren, denn sonst erlahmt bald der Schwung. Das Timing ist entscheidend, weil das Präsidium die eigene Amtszeit berücksichtigen muss. Der gesamte Prozess kann gut drei Jahre dauern und er muss mit seinen Ergebnissen in die Amtszeit hineinpassen. Nur etwas anzuschieben, reicht nicht. Der nächste Präsident wird einen schon fahrenden Wagen normalerweise nicht stoppen, wenn er auf dem Fahrersitz bequem Platz nehmen kann, aber man kann nicht mit seiner Bereitschaft rechnen, den Wagen des Vorgängers erst fertig zu bauen. Für einen Präsidenten in seiner ersten Amtszeit ist es nicht ausgemacht, dass er für seine Anstrengungen belohnt wird. Wenn er mit der Strukturplanung irgendwo hängen bleibt, wird er möglicherweise die Achtung der Fakultäten verlieren. Und selbst wenn er damit erfolgreich ist, ist es nicht ausgemacht, dass er die Früchte in einer weiteren Amtszeit ernten kann. Aus solchen Gründen fangen viele Präsidenten gar nicht erst an, eine konsistente Zukunftsplanung für ihre Universität auf den Weg zu bringen.

In vielen Universitäten bringt eine weit herunter delegierte Finanzverantwortung in Kombination mit mangelnder Strukturplanung echte Probleme mit sich. Ein untrügliches Anzeichen dafür sind große Rücklagen aus den Haushaltsmitteln. Ich werde das am Beispiel der Universität Oldenburg erläutern. Die Dekanate, die die ursprünglichen Adressaten der dezentralen Finanzverantwortungen waren, gaben die Verantwortung an die nachgeordneten Institute weiter, ohne diese zu kontrollieren. Hier wurde zunehmend in vielen kleinen Töpfen Geld gespart – »für schlechte Zeiten«. In der Summe häuften sich in dieser knapp finanzierten Universität Rücklagen auf, die den Personalkosten der Fakultäten für etwa ein Jahr entsprachen. Kurioserweise bestand auf der Fakultätsebene chronisch der Eindruck, dass Geld fehlte, und die »Unterfinanzierung« wurde von jeder Fakultät immer wieder bejammert. Das neue Präsidium machte sich daran, diese Situation zu verstehen. Eine mit den Fakultäten gemeinsam durchgeführte Analyse legte die Fehlsteuerungen offen. Danach wurde mit jeder Fakultät eine finanzierbare Strukturplanung erarbeitet und die Dekanate wurden ertüchtigt, ihre zugewiesene Steuerungsverantwortung tatsächlich wahrzunehmen. Das war nicht einfach.

Die Universität hat Abstimmungsorgane auf jeder Ebene, um Entscheidungsprozesse möglichst konsensfähig zu gestalten. Damit muss man als Präsident umgehen können. Meine Lehrzeit waren Jahre in Gremien, im Dekanat meiner Fakultät und im Senat der Universität Gießen. Die Abstimmungskreise für den Präsidenten und sein Präsidium sind komplexer als für jede andere Position in der Universität. Es handelt sich innerhalb der akademischen Selbstverwaltung um Abstimmungen mit den Dekanen der Fakultäten und mit dem Senat. Außerhalb der Selbstverwaltung sind weitere Abstimmungen mit dem Hochschulrat, dem Wissenschaftsministerium und mit dem eigenen Personalrat erforderlich. Diese fünf Instanzen regelmäßig zu informieren und sie zum Mittun zu animieren, ist keine kleine Aufgabe. Manche Präsidenten fühlen sich dadurch so eingeschnürt wie Gulliver. Aber wenn man etwas bewirken möchte, hilft die frühe Einsicht, dass man es nicht immer allen recht machen kann.

Präsidenten sind keine Generäle, die per Kommando etwas bewirken können. Ein Freund aus der Wirtschaft, der viele Professoren kannte, sagte einmal zu mir: »Ich beneide dich nicht. Du musst ja einen Betrieb führen, in dem jeder einzelne nicht geführt werden will.« Die Art einer sanften, aber dennoch effektiven Führung lässt sich schwer beschreiben, aber sie wird bei Universitätspräsidenten erwartet. Ich musste diese Art mühsam erlernen. Man braucht ein gutes Gefühl für das Timing von Prozessen, Geduld in Gremien und ei-

ne Kombination von klarem Kurs und Kompromissbereitschaft im Detail. Es gibt aber auch Krisen in Universitäten, bei denen alle Universitätsangehörigen daraufsetzen, dass der Präsident jetzt die Entscheidung trifft. Ich habe mehrere solcher Situationen erlebt. Diejenige Situation, die heute sehr lebendig in meiner Erinnerung ist, war der Schock im März 2020, als die Corona-Pandemie Deutschland und damit auch die Universität Oldenburg in Angst und Schrecken versetzte. Da musste ich von einem auf den anderen Tag den General spielen, und es wurde mir gefolgt. Übrigens habe ich auch damals die Entscheidungen nicht völlig allein getroffen, sondern nach Beratung mit einem schnell zusammengetrommelten Krisenstab des Präsidiums.

Zwei Drittel meiner Berufszeit war ich aktiver Wissenschaftler, und diese Erfahrungen habe ich in die Leitungämter mitgenommen. Ich konnte die Sichtweise der Professoren immer verstehen. In meiner Zeit hatten auch die meisten anderen Präsidenten von Universitäten erfolgreiche Jahre in der Wissenschaft absolviert. Ähnlich wie in den USA wird die weitere Professionalisierung des Hochschulmanagements vermutlich dazu führen, dass sich die Wege von Wissenschaft und Management noch früher gabeln werden. Es wird dann schwieriger sein für die in ihrem Berufsleben so früh gewählten Präsidenten, ihren Wissenschaftlern auf Augenhöhe zu begegnen. Im Bericht »Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative – Endbericht« (2016) wird gefordert, die Universitätsleitungen mit größerer Entscheidungsmacht auszustatten, damit sie ihre Universitäten strategisch besser lenken können. Bei den Universitätspräsidenten kam diese Forderung gut an, aber die Landesgesetzgeber haben darauf kaum reagiert. In diesem Bericht wird auch beklagt, dass die Präsidenten ihre heutigen Entscheidungsräume nicht ausschöpfen. Das ist wahr. Es liegt daran, dass höchstens die erste Hälfte der Amtszeit für mutige Schritte genutzt wird, um die eigene Wiederwahl nicht zu gefährden.

In den USA haben die Universitätspräsidenten mehr Macht als in Deutschland. Das hat verschiedene Gründe. Zum einen sind die amerikanischen Universitäten auch Wirtschaftsunternehmen, die sich ihr Geld selbst verdienen müssen und dieses dann nach ihren eigenen Zielsetzungen einsetzen können. Zum anderen gibt es dort auch ein großes Karussell der Universitätsmanager, die regelmäßig die Universitäten wechseln, um von den kleinen zu den großen zu gelangen. In Deutschland versuchen einmal gewählte Präsidenten, an dieser Universität zu bleiben. Wenn sie nicht wiedergewählt werden, kehren sie normalerweise zurück in ihre vorige Professorentätigkeit. Im o.g. Bericht wird nicht ausgeführt, wie denn eine größere Gestaltungsmacht an einer deutschen

Universität tatsächlich effektiv ausgeübt werden könnte. Ein amerikanischer Universitätspräsident hat den unmittelbaren Zugriff auf die unternehmerischen Einkünfte seiner privaten oder staatlichen Universität. Ein deutscher Präsident kann mit den ganz überwiegend öffentlichen Mitteln seiner Universität nicht so verfahren. Dennoch ist er nicht strategisch gelähmt. Der oben beschriebene Strukturplanungsprozess ist mühselig, aber damit kann man auch an einer deutschen Universität strategische Veränderungen bewirken.

In diesem Kapitel habe ich nur angerissen, wie Führungsaufgaben eines Präsidenten aussehen können. Er muss eine klare Linie für seine Universität finden und diese den Mitgliedern der akademischen Gemeinschaft vermitteln. Eine Universität gleicht einem Berufsorchester, das sein Routinerepertoire auch ohne einen Dirigenten eine Weile lang ganz gut spielen kann. Aber nur mit einem guten Dirigenten können die Konzerte besondere Erlebnisse werden. Was mir als Präsident manchmal emotional gefehlt hat, war der unmittelbare Kontakt mit den Studierenden in den Lehrveranstaltungen. Das anonyme gemeinsame Mensaessen blieb nur ein schwacher Trost. Wenn ich dafür Zeit aufbringen konnte, bin ich gerne zu Examenfeiern gegangen, um in die strahlenden Gesichter der Absolventen und ihrer Angehörigen zu blicken, die sich über den erfolgreichen akademischen Abschluss freuten. Auch kontroverse Diskussionen mit Studierendenvertretern habe ich gemocht und ihr Engagement immer respektiert – auch wenn diese manchmal hitzig wurden.

## Verschiedene Freiheiten

Als ich mich in Göttingen im Jahr 1971 als Student einschrieb, war ich glücklich über die neu gewonnene Freiheit – frei von meinem Elternhaus und frei darin, was ich hier lernen wollte. Ich war auch glücklich, dass ich einen Studienplatz für Medizin erhalten hatte. Den freien Geist der Universität habe ich sofort gespürt und war dennoch verunsichert, denn in dieser Zeit waren alle Universitäten politisch sehr aufgeheizt. Unter dem Banner der Freiheit tobte damals an den Universitäten ein ideologischer Kampf. Als ich auf der Suche nach einem Studentenzimmer war, erhielt ich davon einen ersten Eindruck.

Die Studentenwohnungen in Göttingen waren schon damals knapp. Ich schrieb verschiedene Wohnheime an, die mir alle bis auf eines kurze Absagen erteilten. Von dem Wohnheim mit dem Namen »Burse« erhielt ich eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch, verbunden mit der Aufforderung, zuvor meine Motivation für das angestrebte Studium schriftlich darzulegen.

Als ich den Raum für die Vorstellung betrat, sah ich mich mit einer Tribunal-ähnlichen Szenerie konfrontiert. Hinter einem Tisch saßen drei junge Männer, von denen ich vermuten konnte, dass sie selbst Studenten seien. Ich nahm auf dem einzelnen Stuhl gegenüber Platz. Ohne besondere Einleitung befragten sie mich zu einzelnen Textpassagen aus meinem Motivationsschreiben. Besonders kritisch wurde hinterfragt, ob ich glaube, als Spross einer Medizinerfamilie einen besonderen Anspruch auf einen Studienplatz für Medizin erheben zu können. Zudem fanden sie es lächerlich, dass ich auch mein Cello mitbringen wollte. Ich hatte in meiner Bewerbung nämlich nachgefragt, ob es im Wohnheim möglicherweise einen Übungsraum gäbe. Ich war völlig überrascht von dieser Inquisition und stotterte hilflose Antworten. Am Ende wurde mir mitgeteilt, ich müsse mich von meinem bürgerlichen Ballast erst mal frei machen und hätte sowieso nicht das richtige Bewusstsein für dieses Wohnheim. Dass ich als Neuling plötzlich in einen Kulturkampf mit drei Robespierres geraten war, kam überraschend für mich.

Überall prangten in der Göttinger Universität Parolen, und beim Anstehen für die Essensausgabe in der Mensa bekam man stets ein ganzes Bündel von Flugblättern in die Hand gedrückt. Die bevorzugte Richtung der politischen Bewegungen war deutlich linker als die der SPD. Die Ziele waren weit gesteckt, von der sexuellen bis zur Weltrevolution. Insbesondere sollte die bürgerliche Gesellschaft, die uns Studierenden den Weg an die Universitäten gebahnt hatte, neuen Formen weichen. Ich habe gelegentlich bei Agitationsveranstaltungen zugehört, aber ich fühlte mich abgestoßen von den phrasenartigen Vorträgen. Wenn man einen oder zwei davon angehört hatte, hatte man schon das ganze Programm verstanden. Ich konnte nachfühlen, dass die Nachkriegsgesellschaft einer deutlichen Erneuerung bedurfte, aber ich vermisste jeden Realitätssinn in diesen politischen Veranstaltungen.

Bis in die 1970er Jahre hinein waren die Universitäten nach traditionellem eigenem Gewohnheitsrecht organisiert. Die Professoren, damals noch »Ordinarien« genannt, hatten große Macht gegenüber dem Nachwuchs und waren zum Teil sehr selbstherrlich. In den studentischen Protesten dieser Jahre wurde die »Ordinarienherrlichkeit« angeprangert und Mitbestimmung auf allen Ebenen gefordert. Die Forderung nach Demokratisierung der Universität stand allerdings in einem merkwürdigen Gegensatz zu der Verfassung vieler studentischen Aktivistengruppen, die in ihren eigenen Reihen keine Meinungsvielfalt duldeten. Die kommunistischen »K-Gruppen« waren geradezu totalitär organisiert. Das ideologische Tribunal in der »Burse« war hierfür nur ein mildes Beispiel.

Um die Universitäten zu befrieden und gleichzeitig einen bundesweiten Standard für zukünftige Hochschulgesetze zu schaffen, wurde 1976 der rechtliche Rahmen für die Universitäten erstmals gesetzlich fixiert. Das geschah in Form des Hochschulrahmengesetzes (HRG), das danach mehrere Novellierungen durchlief. Sukzessive entstanden auch in den Ländern eigene Hochschulgesetze, die den allgemeinen Rahmen unterschiedlich ausfüllten. Mehrfach wurden Regelungen in den Landesgesetzen auf ihre Konformität zu Artikel 5 Absatz 3 Satz 1 des Grundgesetzes – »Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei« – vom Bundesverfassungsgericht überprüft und mussten danach geändert werden.

Leider wird an den Hochschulgesetzen ständig herumgeschraubt, da eine Novellierung offenbar als Arbeitsnachweis für jeden neuen Minister gilt. Sie gilt ebenso als Arbeitsnachweis für die Ministerialbeamten, die die Gesetze verfassen. Als Dekan in Gießen, als Rektor in Düsseldorf und als Präsident in Oldenburg habe ich zwei Ministerinnen und drei Minister für Wissenschaft und dadurch zehn verschiedene Hochschulgesetze kennengelernt. Nur einer hatte ein professionelles Verständnis für die Wissenschaft. Das war in den Jahren 2005–2010 in Nordrhein-Westfalen der Minister Andreas Pinkwart, der zuvor Universitätsprofessor gewesen war. Ganz ähnlich wie bei den ständig wiederkehrenden Novellierungen der Schulgesetze wird die Wirksamkeit dieser Veränderungen niemals ernsthaft überprüft. Da jedes der sechzehn Bundesländer im Takt der Legislaturperioden Änderungen an ihrem jeweiligen Hochschulgesetz vornimmt, gibt es keine schlüssige Evidenz dafür, welche Detailbestimmungen für die Entwicklung der Hochschulen am förderlichsten sind. Bei Versammlungen von Hochschulpräsidenten wird gerne über vermeintliche Vor- und Nachteile von Hochschulgesetzen debattiert. Das macht Spaß, aber es bleibt mangels Evidenz spekulativ. Ich hielt es für meine Aufgabe als Präsident bzw. Rektor, im jeweils vorgegebenen gesetzlichen Rahmen die Freiräume für meine Universität möglichst auszuschöpfen.

Die Autonomie der Hochschulen ist nicht gleichbedeutend mit der Wissenschaftsfreiheit der Professoren. Die Wissenschaftsfreiheit ist nicht teilbar und jede Einschränkung verstößt gegen das Verfassungsgebot. Hochschulautonomie ist aber im Gegensatz dazu ein relativer Begriff. Wesentliche Prinzipien der akademischen Selbstverwaltung lassen sich aus der Wissenschaftsfreiheit ableiten, aber diese ließen sich auch in der Rechtsform einer nachgeordneten Behörde für Hochschulen realisieren, wie es noch bis in die 1970er Jahre üblich war. Erst durch die rechtliche Verselbstständigung der Universitäten mit der damit verbundenen Delegation von staatlichen Aufgaben kommt

die Frage ins Spiel, wie frei denn die Hochschulen sein sollen und dürfen. Der »natürliche Feind« für das Bestreben der Hochschulen nach mehr Autonomie, d.h. nach mehr eigenen Zuständigkeiten, sind die Ministerialbeamten. Das ist gut zu verstehen, denn durch die Übertragung von neuen Zuständigkeiten an die Hochschulen verlieren ihre Aufgaben an Bedeutung. Deshalb muss der Ruf nach mehr Autonomie direkt bei der politischen Ministeriumsspitze Gehör finden. Da aber der Minister nicht selbst die nächste Novellierung des Hochschulgesetzes schreibt, sondern die Ministerialbeamten, wird seine Intention am Ende häufig gar nicht umgesetzt.

Wie steht es heute mit der »Hochschulautonomie«? Um diese Frage zu beantworten, muss ich die Rechtslage erläutern: In Deutschland sind die staatlichen Hochschulen heute in der Regel rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts in der Trägerschaft des jeweiligen Bundeslandes. »Rechtsfähig« heißt zum Beispiel, dass die Hochschule selbstständig Verträge schließen und auch beklagt werden kann. Der Träger finanziert die Hochschulen aus dem Landeshaushalt und übt die Rechts- und Fachaufsicht aus – erstere grundsätzlich, letztere dort, wo die Hochschulen staatliche Aufgaben wie z.B. bei den Studiengängen für das Lehramt übernehmen. Es gilt die Haushaltsverordnung des Landes. Die Bildungsaufgaben sind staatliche Hoheitsaufgaben des Landes. Für den Studienbetrieb wird den Hochschulen die hoheitliche Aufgabe übertragen. Die Übertragung auf die Hochschule kann etwa gelten für Berufungsverfahren, Neueinrichtung oder Schließung von Studiengängen, Verwendung des zugewiesenen Budgets oder die Bauherrenverantwortung für Neu- und Umbauten.

Die Hochschulen und ihre Interessenverbände klagen regelmäßig darüber, dass sie mehr »Hochschulautonomie« haben wollen oder dass sie die Hochschulautonomie gefährdet sehen. Damit kann ganz Unterschiedliches gemeint sein. Manchmal geht es tatsächlich um eine vermeintliche Verletzung der Wissenschaftsfreiheit durch den Gesetzgeber oder Verordnungen des Wissenschaftsministeriums. Aber in der Regel geht es um die Übertragung von staatlichen Entscheidungsbefugnissen von der Regierungsebene auf die Hochschulebene. Mehr zu übertragen, bedeutet, der Universität mehr Autonomie einzuräumen.

In den verschiedenen Bundesländern gibt es unterschiedliche Abhängigkeiten der Hochschulen vom zuständigen Fachministerium. In Nordrhein-Westfalen wurden In der Amtszeit des Wissenschaftsministers Andreas Pinkwart durch das »Hochschulfreiheitsgesetz« von 2007 viele klassische Steuerungsfunktionen des Ministeriums in die Universität verlagert: Z.B. wurden

Berufungen dem Rektor, die Budgetkontrolle dem Hochschulrat übertragen. Das bedeutet: Viel Autonomie. Ganz anders erlebte ich es in Niedersachsen. Dort besteht bis heute eine kleinteilige Aufsicht durch das Ministerium, die den Hochschulen viele Genehmigungsschleifen abfordert. Hinzu kommen detaillierte Zielvereinbarungen. Dieses Pingpong produziert erheblichen bürokratischen Aufwand und bedeutet im Effekt: Wenig Autonomie. Trotz der Schattenseiten der bürokratischen Steuerung hat die Praxis in Niedersachsen einen positiven Nebeneffekt. Als Präsident lernt man durch die regelmäßigen Besprechungen im Ministerium die wichtigsten Ministerialbeamten und die Hausspitze sehr schnell persönlich kennen. In NRW beschränkten sich die persönlichen Kontakte auf Arbeitstermine zu großen Bauvorhaben sowie auf Begegnungen bei der turnusmäßigen »großen Dienstbesprechung« zwischen dem Minister und den Rektoren des Landes. Die häufigen Kontakte mit dem Ministerium in Niedersachsen habe ich schätzen gelernt, ganz besonders in Krisenzeiten, die dadurch ausgeübte »Gängelei« weniger.

In den frühen 2000er Jahren wurden in den Hochschulen »Hochschulräte« eingeführt, die überwiegend mit externen Personen besetzt werden, die aus Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft kommen. Je nach der Zusammensetzung hilft die Expertise der Hochschulratsmitglieder dem Präsidium durch ihren Blick von außen auf die Institution. Vertreter aus Wirtschaft und Gesellschaft, die aus der eigenen Region rekrutiert werden, können dazu beitragen, dass die Universität einen guten Draht zu der sie umgebenden Region und ihren Institutionen erhält. In meiner Amtszeit in Oldenburg hatte ich es mit genauso einem Hochschulrat zu tun. Ich habe ihn dafür immer sehr geschätzt.

Die Hochschulräte gehören nicht in das Schema der akademischen Selbstverwaltung, sondern sie werden vom Ministerium bestellt. In den niedersächsischen Hochschulen haben die Hochschulräte grundsätzlich eine beratende Funktion für das Präsidium. In Nordrhein-Westfalen haben sie deutlich mehr Kompetenzen. Diese wurden ihnen aus der Zuständigkeit des Ministeriums übertragen – und zwar aus der Überlegung, dass damit die Eigenständigkeit der jeweiligen Hochschule beflügelt werden könne. Grundsätzlich ist das sicher der Fall. Aber ich und andere Rektoren haben auch negative Erfahrungen mit solchen Hochschulräten gemacht. Die Zusammensetzung der Mitglieder des Hochschulrates spielt hierbei eine kritische Rolle. Mitglieder aus der eigenen Universität sind befangen, da sie in einem nachgeordneten Dienstverhältnis zum Präsidium bzw. Rektorat stehen. Die Vertreter der Wirtschaft machen nur dann einen guten Job, wenn sie den Unterschied

zwischen einer Universität und einem Unternehmen tatsächlich erkennen und verinnerlichen. Da sich diese Welten tatsächlich sehr unterscheiden, fällt es vielen schwer. In Nordrhein-Westfalen bekommt der Hochschulrat eine wichtige laufende Kontrollfunktion zugeschrieben, die im aktuellen Hochschulgesetz (§21 (1) 4) als »Aufsicht über die Wirtschaftsführung des Rektorats« formuliert ist. Da die Finanzstruktur einer Universität viel simpler ist als in einem großen Konzern, nimmt diese Kontrollfunktion des Gremiums nur vergleichsweise wenig Zeit ein. Dadurch unterbeschäftigt, wollen manche Mitglieder des Hochschulrats über ihren originären Zuständigkeitsbereich hinaus stärker gestalten, d.h. auch in das Tagesgeschäft und die strategischen Aufgaben des Rektorates eingreifen. Diese Einmischung mindert die Autonomie der Hochschule gegebenenfalls mehr als die ministerielle Aufsicht im niedersächsischen Modell.

Eine besondere Rolle spielt der Hochschulrat bei der Wahl des Universitätspräsidenten bzw. Rektors. In der Findungskommission, die eine Vorauswahl aus den Bewerbungen trifft, besetzt der Hochschulrat die Hälfte der Sitze, und er muss auch der Wahl des Senats zustimmen, bevor die gewählte Person dem Minister zur Ernennung vorgeschlagen werden kann. Dadurch wurde die Selbstbestimmung der Hochschulen deutlich beschnitten, denn früher war allein der Senat zuständig für die Wahl zum höchsten Führungsamt. Ob die Beteiligung der Hochschulräte an der Wahl zu besseren Präsidenten geführt hat, lässt sich nicht prüfen, da die hauptberuflichen Präsidenten parallel zu den Hochschulräten eingeführt wurden. Allerdings ist es mehrfach belegt, dass ein Hochschulrat, bzw. ein Stiftungsrat, mit seiner Eigenwilligkeit den Senat so brüskieren kann, dass am Ende die Präsidentenwahl scheitert. So geschah es z.B. im Jahr 2019 an der Universität Göttingen.

Auch für den neu gewählten Präsidenten entsteht durch Beteiligung des Hochschulrates bei der Wahl ein persönlicher Zielkonflikt. Gewählt wurde er, um die Universität zu ihrem Nutzen möglichst gut zu führen und weiter zu entwickeln. Die Interessen und Ideen der Mitglieder des Hochschulrates sind nicht selten andere. Jedem Präsidenten, der wiedergewählt werden möchte, wird es in der ersten Hälfte seiner Amtszeit klar, dass er nicht nur ein »Volk«, den Senat, hinter sich bringen muss, sondern zwei, Senat und Hochschulrat. Welche Schwierigkeiten das mit sich bringt, machte mir die folgende Situation bewusst: Bei einem Flug geschah es zufällig, dass ich den Platz neben einem Hochschulratsmitglied bekam und wir rasch ins Gespräch über Universitätsangelegenheiten kamen. Ich wäre ja wirklich eine

gute Führungsperson, sagte mir das Hochschulratsmitglied, aber jetzt sei es an der Zeit, die Universität umzubauen, um die unproduktiven Teile, das »Totholz«, loszuwerden. Wenn ich damit Schwierigkeiten im Senat bekäme, würde der Hochschulrat mich schon unterstützen. Als ich fragte, welches Totholz gemeint sei, nannte das Mitglied ein paar Fächer. Ich erklärte, dass ich diese Fächer in der Universität keineswegs für nutzlos hielte und dass sie fest in gut nachgefragten Studiengängen eingebunden seien. Diese Position war offensichtlich nicht im Sinne des Hochschulratsmitglieds, das nun auf mich einredete. In der Wirtschaft wisse man doch, wie man aus ertragslosen Unternehmen durch Abwerfen von Ballast Börsenstars machen könne. Ich versuchte, das Gespräch auf andere Themen zu lenken, was mir nur mit Mühe gelang. Die Situation war unangenehm, der Flug erschien mir als besonders lang. Aber mir war danach bewusst, dass das Unverständnis mancher Hochschulratsmitglieder gegenüber den besonderen Belangen der Universität auch meine Amtsführung beeinträchtigen könnte.

Zu einer Gefahrenquelle können auch Nebenvereinbarungen werden, die man am Beginn seiner Tätigkeit als Präsident vertraglich vereinbart. Universitätspräsidenten und -rektoren werden normalerweise als Zeitbeamte im W-Besoldungsschema bezahlt. Das heißt, sie beziehen ihr Gehalt in Form eines Grundgehaltes mit Zulagen. Als ich von Nordrhein-Westfalen nach Niedersachsen wechselte, ergab sich ein kleiner Unterschied zu meiner vorigen Besoldung. Um diese Lücke zu schließen, wurde mir eine besondere Zulage, verbunden mit einer Zielvereinbarung, angeboten. Die Zielvereinbarung bezog sich auf meine eigenen Entwicklungspläne für die Universität, die ich bei meiner Bewerbung vorgetragen hatte. Ich unterschrieb die Zusatzvereinbarung. Um die Zulage zu verlängern, war nach zwei Jahren ein Tätigkeitsbericht abzugeben. Ich lieferte den Bericht wie vereinbart, verzichtete aber um eine Verlängerung dieser Nebenvereinbarung. Wie wohl auch anderen Präsidenten war mir inzwischen bewusst geworden, dass ich meine Verantwortung als Präsident für die Universität nicht von ein paar hundert Euro abhängig machen sollte. Der persönliche Austausch mit anderen Präsidenten bestätigte mich in der Haltung, dass die abgeschlossene programmatische Zielvereinbarung ein Fehler gewesen war. Alle meine Kollegen, die größere Zulagen an solche vertraulichen Absprachen knüpfen mussten, fühlten sich dadurch beeinflusst, insbesondere wenn diese mit einem Hochschulrat ausgehandelt werden mussten. Denn solche vertraulich gehaltenen programmatische Zielvereinbarungen hintergehen die Organe der Selbstverwaltung der Universität. Zielvereinbarungen mit Professoren in Bezug auf Leistungszulagen

haben einen ganz anderen Charakter. Sie dürfen sich nur auf inhaltsneutrale Parameter beziehen, wie etwa auf eine bestimmte Summe von einzuwerbenden Drittmitteln. Denn die Freiheit der Professoren in Bezug auf Forschung und Lehre ist nicht verhandelbar.

Ein Präsident sollte sich bewusst sein, dass es bei der Universität um zwei verschiedene Freiheiten geht, die ihm unterschiedlichen Verantwortungen zuweisen: Im inneren Verhältnis geht es um die Sicherung der wissenschaftlichen Freiheit der Professoren und die davon abgeleitete Verantwortungen der Fakultäten in Bezug auf Forschung und Lehre. Wenn die wissenschaftliche Freiheit bedroht wird, ist der Präsident bzw. das Präsidium die erste Instanz, diese Freiheit zu verteidigen. Wenn er etwa die Einmischung von außen auf eine Fakultätskommission unterbindet, die sich mit einer spektakulären wissenschaftlichen Fälschung beschäftigt, agiert er genau in diesem Sinne. Während der »Schavan-Affäre« wurde ich genau mit einem solchen Fall konfrontiert (s.u.). Im äußeren Verhältnis der Universität geht es um die relative Autonomie der Universität gegenüber der Landesregierung und – davon abgeleitet – gegenüber dem Hochschulrat. Die Autonomie der Universität bündelt sich im Wesentlichen in der eigenen Budgetverantwortung, die dem Präsidium gesetzlich übertragen ist. Wenn die Ministerialbürokratie versucht, diese im Rahmen von Zielvereinbarungen zu beschneiden, hat der Präsident die Aufgabe, die Einmischungen zu minimieren. Analog gilt das auch gegenüber den Hochschulräten.

## Mühlen der Selbstverwaltung

Die deutsche Universität hat eine Struktur, die für Außenstehende schwer zu verstehen ist. Die Struktur hat zwei sehr unterschiedliche Teile: Die sogenannte akademische Selbstverwaltung und die Verwaltung. Beide Teile werden auf der Ebene des Präsidiums zusammengebunden. Die Verwaltung der Universität ist aufgebaut wie eine Behörde, geleitet durch den Kanzler oder Vizepräsidenten für Verwaltung und Finanzen. Hier werden in verschiedenen Dezernaten die Finanzen, das Personal, die Studierenden und die Liegenschaften administriert, nach Vorgaben des landestypischen Verwaltungsrechts. Dass eine so große Organisation wie eine Universität für ihre Verantwortung über Hunderte Millionen Euro und zigtausend Studierenden und Beschäftigten eine kompetente Verwaltung braucht, versteht sich eigentlich von selbst. Bildlich könnte man sagen, dass die Verwaltung den

»Maschinenraum« des Kreuzfahrtschiffs »Universität« darstellt. Sehr ungewöhnlich hingegen ist der zweite Teil, die akademische Selbstverwaltung. Um im maritimen Bild zu bleiben, wird dieser Teil in erster Linie durch die »akademischen Passagiere« des Schiffs bestimmt. Auf dem Schiff »Universität« sind die Passagiere nicht bloße Kunden der Reederei, sondern sie bestimmen zusammen mit dem Stammpersonal den Kurs des Schiffes. Und hier endet der Vergleich, denn in der Seefahrt gibt es solche Mitbestimmung nur bei Meuterei.

Personell besteht die »akademische Selbstverwaltung« aus ihren Mitgliedern. Diese sind ständisch aufgeteilt in die vier Statusgruppen: Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Mitarbeiter für Technik und Verwaltung sowie Studierende. Die ersten drei Gruppen sind Beschäftigte der Universität. Die Professoren und die wissenschaftlichen Mitarbeiter sind für Forschung und Lehre tätig. Die Mitarbeiter für Verwaltung und Technik halten den administrativen und technischen Betrieb der Universität am Laufen. Die Studierenden sind nicht »Kunden« der Universität, sondern haben selbst einen Mitgliederstatus, weil sie nach traditioneller Auffassung einen konstitutiven Bestandteil der *universitas magistrorum et scholarium*, der Einheit der Lehrer und Schüler, bilden.

Organisatorisch muss man sich die akademischen Anteile der Universität wie eine dreistufige Hochzeitstorte vorstellen: Unten ist die Ebene der Institute, in der mittleren Ebene befinden sich die Fakultäten und die zugehörigen Dekanate, in der obersten Ebene der Senat und das Präsidium. Genauer gesagt heißt das: Auf der untersten Stufe stehen die »wissenschaftlichen Einrichtungen«, die unterschiedliche Bezeichnungen tragen können: Institut, Department, Abteilung, Seminar etc. Diese Einrichtungen werden normalerweise so zugeschnitten, dass sie eine Lehreinheit für mindestens einen Studiengang bilden, z. B. für Physik, Geschichte oder Betriebswissenschaft. Wie schon erläutert, werden diese Einrichtungen auf der nächsten Ebene in Fakultäten fachlich gebündelt. Fakultäten heißen manchmal auch Fachbereiche. Jede dieser Ebenen hat gewählte Mitbestimmungsgremien – Institutsräte, Fakultätsräte und den Senat der Universität. In diesen Gremien sind alle vier Statusgruppen vertreten, wobei die Gruppe der Professoren immer mehr als 50 Prozent der Sitze einnimmt. Dazu kommen noch weitere ständige Gremien für die Studiengänge. Die exekutive Verantwortung liegt bei den Fakultäten in den Händen des jeweiligen Dekanats, für die Universität insgesamt in den Händen des Präsidiums bzw. Rektorats.

Diese sehr breit ausdifferenzierte Beteiligungsstruktur ist ungefähr das Gegenteil von Lean Management in der Wirtschaft, schafft aber Freiräume der Selbstbestimmung für jede akademische Disziplin mit ihrer je eigenen Kultur und dient damit der Freiheit von Forschung und Lehre. Der Preis für diesen Aufwand liegt in der aufgewendeten Arbeitszeit der Gremienmitglieder und der Langsamkeit bei Entscheidungen. Ein promovierter Unternehmensmanager fasste mir gegenüber seine Erinnerung von seiner Promotionszeit in die Worte: »Mein Prof. hockte ständig in irgendwelchen Gremien. Das war doch eine gigantische Zeitverschwendung«. Er sei froh, dass er rechtzeitig den Absprung gefunden habe. An dem ersten Satz ist etwas dran, denn die erwartete Beteiligung eines Professors an der Selbstverwaltung ist schon recht umfangreich. Er nimmt regelmäßig die Sitzungen des Institutsrats und des Ausschusses für den Studiengang wahr, in dem er lehrt. Wenn er in den Fakultätsrat gewählt wurde, partizipiert er an dessen langen Sitzungen und wird auch an dessen Ausschüssen beteiligt. Gelegentlich wird er in eine Berufungskommission gewählt. Früher oder später wird er gebeten, sich als Prodekan oder Dekan zur Wahl zu stellen. In diesen Ämtern verdoppelt sich mindestens sein Zeitaufwand für die Selbstverwaltung. Manche nehmen noch weitere Aufgaben dieser Art wahr. Als ich in Gießen Institutsdirektor wurde und mein Institut neu gestalten musste, kam ich schnell an die Grenzen meiner Kräfte. Nach ein paar Semestern hatte ich das Zeitmanagement für die Selbstverwaltung im Griff, allerdings nicht im Rahmen der normalen Wochenarbeitszeit. Warum hatte ich mich daran gewöhnt? Ich hatte verstanden: Wenn ich im Rahmen einer so großen Institution wie der Universität meine eigene akademische Selbstbestimmung wahren wollte, musste ich ständig meine eigenen Ansprüche mit denen anderer in eine Balance bringen. Im Laufe der Zeit bin ich in diese basisdemokratische »Stammeskultur« hineingewachsen.

Die eigene Fakultät bildet für die meisten Professoren und ihre Mitarbeiter den normalen Erlebnisraum innerhalb der Universität. Da die Fakultäten jeweils eigene Kulturen haben, bleiben ihren Mitgliedern die weiteren Fakultäten weitgehend fremd. Die Fakultäten führen die Promotionen sowie ihre Studiengänge selbstständig durch, und sie bereiten die Berufungen und Habilitationen vor. In den Fakultätsratssitzungen nehmen Themen zu den Studiengängen sowie den Berufungen den größten Raum ein. Die vom Präsidium delegierte Finanzverantwortung liegt beim Dekanat, das die operativen Geschäfte der Fakultät führt. In kleinen Fakultäten ist es üblich, dass die Ämter des Dekanats – Dekan, Prodekan(e), Studiendekan – unter allen Professoren rotieren. Das Amt des Dekans wird eher als Bürde wahrgenommen, weil es Zeit

kostet und man sich in dem kollegialen Zirkel der Fakultät mit Entscheidungen unbeliebt machen kann. Die üblichen Wahlperioden von zwei bis drei Jahren sind zu kurz, um für dieses Amt eine hohe Professionalität zu entwickeln. Für sehr große Fakultäten ist das Rotationsprinzip untauglich, und sie leiden häufig besonders unter den zu kurzen Amtsperioden. Für sie ist es ein Segen, wenn sich ein gut eingearbeiteter Dekan für eine weitere Periode bereit erklärt und auch tatsächlich gewählt wird. Manche Fakultäten, insbesondere die medizinischen, suchen nach hauptberuflichen Dekanen, die meist für sechs Jahre gewählt werden.

Das wichtigste Gremium der gesamten Universität ist der Senat. In den heute geltenden Hochschulgesetzen hat er Zuständigkeiten für fakultätsübergreifende »Ordnungen«, insbesondere für die Grundordnung der Universität, die im Rahmen des Gesetzes weitere zentrale Regelungen für die Universität vornimmt. Dazu gehören Festlegungen für die Zahl und Amtsperioden der nebenberuflichen Vizepräsidenten, für Zahl und Amtsperioden der Dekanatsmitglieder und für die Größe des Senats und der Fakultätsräte. Der Senat bildet innerhalb der Universität die wichtigste Kontrollinstanz für die Vorschläge der Fakultäten bei Berufungen von Professoren. Er wählt die Mitglieder des Präsidiums und kann sie gegebenenfalls auch abwählen. Er trifft indes keine Entscheidungen über die Verteilung der Haushaltsmittel oder über die Strukturplanung – was früher anders war. Diese Aufgaben fallen dem Präsidium zu. Der Senat hat allerdings ein universelles Informationsrecht gegenüber dem Präsidium, auf dem der größte Teil seiner Tagesordnungen beruht.

Eine explizite »Kontrollfunktion« gegenüber dem Präsidium hat der Senat demnach nicht. Aber das Präsidium ist gut beraten, seine größeren Vorhaben und deren Ergebnisse dem Senat regelmäßig und unaufgefordert vorzustellen. Für das Präsidium ist der Senat auch der Seismograf für die Stimmung in den sehr unterschiedlichen Teilen und Gruppen der Universität. Wer eine Universität erfolgreich führen möchte, muss die Dynamik des Senats verstehen und stets die jeweiligen Mehrheitsmeinungen in Betracht ziehen. Mir hat es als Rektor in Düsseldorf und als Präsident in Oldenburg sehr geholfen, dass ich zuvor in Gießen jahrelang selbst Senatsmitglied gewesen war. Senatssitzungen sind immer lang, durchschnittlich vier Stunden – unabhängig von der Länge der Tagesordnung. Das liegt daran, dass dieses Gremium im Sitzungsturnus die Gemeinsamkeit sucht und sie in Debatten ausleben möchte. Wenn die Sitzungsleitung zu wenige Themen auf ihrem Zettel hat, sucht sich der Senat spontan weitere.

Im Routinebetrieb funktioniert die akademische Selbstverwaltung weitgehend geräuschlos, weil die Prozeduren gut eingeübt sind. Grundsätzliche Änderungen in der Universität, die den Gremienweg von der Fakultät, zuweilen sogar vom Institut, über den Senat ins Präsidium oder in den Hochschulrat durchlaufen müssen, nehmen für die Entscheidung und Umsetzung manchmal Jahre in Anspruch. Wenn man als Präsident etwas grundsätzlich Neues einführen möchte, braucht man einen langen Atem und meist auch die Unterstützung der Dekane. Wenn diese innerhalb der Planungszeit wechseln, müssen die Neuen auch noch überzeugt werden.

Die Mühlen der akademischen Selbstverwaltung ergeben ein besonderes akademisches Paradoxon, das schon in der Autobiografie des britischen Mathematikers und Philosophen Bertrand Russell sinngemäß so beschrieben wurde: Die Professoren sind als Wissenschaftler hochinnovativ, aber als Mitglieder der Universität strukturkonservativ. Das trifft sich mit meiner Erfahrung. Ein Beispiel dafür: Ein Professor mit exzellentem wissenschaftlichem Ruf kam zu mir ins Rektorat und erklärte mir in dringendem Ton, dass er eine schnelle Entscheidung zu dem Raum X für seine aktuelle Forschung brauche. Ich fragte ihn, ob er darüber schon mit seinem Dekan gesprochen habe, an den die Raumverteilung delegiert war. Er sagte: »Das dauert mir zu lange.« Ich kannte ihn auch aus Gremien, in denen er immer auf die Abläufe der akademischen Entscheidungswege pochte. Aber nun war er als dynamischer Wissenschaftler zu mir gekommen und nicht als Rechthaber in der Selbstverwaltung.

Das extensive Gremienwesen der Selbstverwaltung der Universität ist stets in Gefahr, als Selbstzweck ausgeübt zu werden. Es gibt Personen, die die Gremienarbeit als ihre eigentliche Bestimmung angenommen haben – losgelöst vom ursprünglichen Zweck der Selbstverwaltung zur Sicherung der Freiheit von Forschung und Lehre. Wenn es sich um Wissenschaftler handelt, vernachlässigen sie leicht ihre Aufgaben in der Forschung. Wenn es sich um Studierende handelt, fallen sie im Studium zurück. Ich habe schon während und nach meiner Studienzeit Kommilitonen beobachtet, die den Absprung von der Gremientätigkeit nur sehr spät fanden. Sie hatten Schwierigkeiten, ihr Studium zu Ende zu bringen, und durch diese Verzögerung auch Nachteile beim anschließenden Berufseinstieg.

Dauertätigkeit in Gremien fördert die Ausprägung von besonderen Persönlichkeitsmerkmalen. Solche »Gremiumsoriginale« möchte ich hier kurz beschreiben. Die Bühnen, auf denen man sie erleben kann, sind vor allem die Fakultätsräte und der Senat. Der angehende Volkstribun: Diesen Typus

findet man eigentlich nur unter den Studierenden. Er kann sehr gut und facettenreich reden und belebt damit auch ansonsten langweilige Sitzungen. Man merkt, dass er die universitären Gremien als Übungsfeld benutzt, um sich für ein späteres, in der Regel politisches Amt vorzubereiten. Viele heutige Berufspolitiker haben so begonnen. Der Ideologe: Diesen Typ gibt es in allen Statusgruppen. Er bewertet fast alle Vorgänge aus dem Blickwinkel einer fest gefügten gesellschaftspolitischen Überzeugung. Er ist in den Gremien wegen seiner Sturheit nicht besonders beliebt, aber er hat einen langen Atem und wird von einer verlässlichen Gefolgschaft immer wieder gewählt. Der Wächter der politischen Korrektheit: Diesen Typus gab es vor zwanzig Jahren noch nicht, aber heute ist er regelmäßig in den Gremien anzutreffen. Er ist hoch sensibel für vermeintliche Tatbestände von Diskriminierung, heutzutage oft sprachlicher Natur. Wenn er in den Vorlagen verdächtige Textstellen findet, moniert er diese Verfehlung wortreich. Normalerweise wird dann ohne weitere Diskussion die sprachliche Form in seinem Sinne geändert. Widerspruch erhält er nur selten. Auch er kommt in allen Statusgruppen vor. Der Immer-etwas-Finder: Dieser Typus ist ein Klassiker. Er meldet sich praktisch zu jedem Tagespunkt zu Wort. Häufig sind seine Bemerkungen nur Wiederholungen von schon Gesagtem. Im Gremium geht er vielen auf die Nerven, aber keiner kann ihn bremsen. Er ist ein altgedientes Senatsmitglied, der sehr genau weiß, wo man das Haar in jeder Suppe finden kann. Der Sandstreuer: Dieser Typus ist eine Variante des vorgenannten. Er ist grundsätzlich erst einmal zu allem extrem kritisch eingestellt und von großem Pessimismus geprägt. Das Dekanat oder das Präsidium machen aus seiner Sicht immer das Falsche oder haben sinistere Absichten. Seine Lebensaufgabe besteht darin, dass er möglichst vieles verhindert, indem er in jeden Vorgang Sand streut. Auf seine Unterstützung kann jeder zählen, der in einem speziellen Fall selbst eine Entscheidung verhindern möchte. Der Verteidiger der Demokratie: Diese Rolle ist nicht immer mit einer besonderen Person verbunden. Sie wird dann angenommen, wenn man die Legitimität von Entscheidungsbefugnissen des Dekanats oder des Präsidiums in Zweifel ziehen möchte. Die Entscheidungsbefugnisse der Leitungsfunktionen werden zwar dadurch demokratisch bestimmt, dass diese im Hochschulgesetz den Leitungen zugewiesen werden und dass dieses Gesetz von einem demokratischen Landtag beschlossen wurde. Aber in Gremien kann man immer Stimmung machen, wenn man an das gefühlte Demokratieverständnis appelliert.

## Der fünfte Kreis der Abstimmung

Das Präsidium stimmt sich in vielen Dingen nicht nur mit den Dekanen der Fakultäten, dem Senat, dem Hochschulrat und dem Ministerium ab, sondern es kommt noch ein fünfter Kreis der Abstimmung hinzu: Die Personalvertretung der eigenen Universität. Denn wie jede öffentliche Einrichtung hat die Universität mindestens einen Personalrat. Dieser hat ein eigenes Informationsbedürfnis und auch bestimmte Mitbestimmungsrechte. Da der Personalrat nicht in die Selbstverwaltung eingebunden ist, gibt es – je nach Auslegung – Überschneidungen der Zuständigkeit mit den anderen Instanzen der Abstimmung.

Der Personalrat befasst sich mit zwei Gruppen der Universität, nämlich den Mitarbeitern aus Technik und Verwaltung sowie den wissenschaftlichen Mitarbeitern, und wird auch aus diesen Gruppen gewählt. Die beamteten Professoren sowie die Studierenden sind außerhalb der Zuständigkeit des Personalrats. Die Aufgaben des Personalrats sind gesetzlich festgelegt im Personalvertretungsgesetz des jeweiligen Landes. Am wichtigsten sind die Mitbestimmungsrechte. »Mitbestimmung« heißt, dass bestimmte vorgesehene Maßnahmen der Universität nur nach der expliziten Zustimmung des Personalrats umgesetzt werden können. Schwächer und weniger klar definiert gelten auch Rechte des Personalrats in Bezug auf Information und Mitwirkung bei Planung und Umsetzung von Maßnahmen an der Universität. Weil die Auslegung dieser schwächeren Beteiligungsrechte von der Universitätsleitung gegebenenfalls anders ausgelegt werden als vom Personalrat, entstehen hieraus immer mal wieder Reibungsflächen.

Die wichtigste Aufgabe des Personalrats ist die Begleitung von Einstellungen von Angestellten in Zusammenarbeit mit dem Personaldezernat der Universität. Der Personalrat hat das Mitbestimmungsrecht bei der Arbeitsplatzbeschreibung, der tariflichen Einordnung der Stelle und bei der Auswahl von Bewerbern. In der Regel wird dieses Geschäft routiniert erledigt. Es gibt keinen Streit mit dem Arbeitgeber Universität um die Löhne, da diese im Tarifvertrag des Landes festgelegt sind. Allerdings gibt es häufig Rückfragen oder Einwände bezüglich kurzer Vertragslaufzeiten von befristeten wissenschaftlichen Mitarbeitern. Oft sind diese berechtigt. Dass es überhaupt so viele befristete Beschäftigte in dieser Personalgruppe gibt, wird in jeder Personalversammlung beklagt. Das Klagen bezieht sich nicht auf die eigene Universität, sondern auf das Wissenschaftszeitvertragsgesetz des Bundes.

Eine besondere Quelle von Reibungen entsteht aktuell durch die zunehmende Digitalisierung der Universität. Im niedersächsischen Personalvertretungsgesetz können die folgenden Passagen Anlass sein, jeden einzelnen Schritt der Digitalisierung kleinteiligen Mitbestimmungsverfahren zu unterwerfen. Der § 67 lautet: »(1) Der Personalrat bestimmt insbesondere bei folgenden Maßnahmen mit: ... 2. Einführung, wesentliche Erweiterung und Anwendung technischer Einrichtungen, die geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen, ... 6. Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden, ...«. Diese vagen Gesetzesformulierungen können je nach Auslegung echte Hemmschuhe für die digitale Entwicklung der Universität darstellen – und auch für ihre IT-Sicherheit. Als Beispiel für Letzteres schildere ich einen Fall aus meiner Amtszeit in Oldenburg: Es ging um eine neue Firewall für das IT-System der Universität. Deren Einrichtung war dringend erforderlich, weil die Universität zunehmend Cyber-Attacken ausgesetzt war. Anderorts waren schon ganze Universitäten elektronisch lahmgelegt worden. Die IT-Spezialisten der Universität hatten die Firewall-Software einer amerikanischen Firma ausgewählt, die im öffentlichen Sektor schon oft eingesetzt worden war. Sie war in der EU zertifiziert. Der Beauftragte der Universität für Datenschutz hatte keine Einwände. Die Einführung dieser Software war mitbestimmungspflichtig. Der Personalrat verweigerte die Zustimmung mit der Begründung, dass man bei diesem amerikanischen Produkt nicht ausschließen könne, dass amerikanische Geheimdienste darüber die Mitarbeiter der Universität ausspionieren könnten. Da tatsächlich Gefahr im Verzug war, wurde die Firewall-Software vorläufig installiert und danach der steinige Weg über den gesetzlich vorgesehenen Einigungsprozess bis hin zum Verwaltungsgericht beschritten. Als kurz darauf die Coronapandemie ausbrach, war die IT-Sicherheit essenziell für das Weiterarbeiten der Universität.

Im Personalrat ist die Repräsentanz der jeweiligen Gruppe bei den Mitarbeitern in Technik und Verwaltung meistens ausgewogen, bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern ist das in der Regel nicht der Fall. Letzteres liegt daran, dass sich für den Personalrat normalerweise nur solche Personen zur Wahl stellen, die selbst auf Dauerstellen sitzen. Promovierende, die häufig eine Teilzeitstelle als wissenschaftliche Mitarbeiter für drei Jahre innehalten, würden ihre Promotion riskieren, wenn sie Zeit für den Personalrat abzweigten. Ähnlich ergeht es den jungen Wissenschaftlern nach der Promotion, die für ihre weitere Qualifikation auch keine Zeit zu verlieren haben.

Was auch der beste Personalrat nicht lösen kann, ist der Zielkonflikt jedes jungen Wissenschaftlers: Wenn man etwas in der Forschung zu Wege bringen möchte, befindet man sich unweigerlich in einem Wettbewerb, der nicht nur national, sondern auch international ausgetragen wird. Wenn man ein spannendes Thema bearbeitet, muss man sich ranhalten, bevor ein anderer es schon erledigt hat. Deshalb arbeiten die motivierten Wissenschaftler freiwillig über die normale Arbeitszeit hinaus. Für die wissenschaftlichen Mitarbeiter gilt meist das Prinzip der »Vertrauensarbeit«, bei der die tatsächliche Anwesenheit am Arbeitsplatz nicht registriert wird. Für die Professoren gilt das Gleiche. In der frühen Karrierephase gehen manche jungen Wissenschaftler an die Grenze ihrer Kräfte. Der Personalrat mahnt diese Situation regelmäßig an, aber ist machtlos darin, den wissenschaftlichen Ehrgeiz auf die Grenzen der normalen Arbeitszeit zu begrenzen, zumal »Überlastungsanzeigen« von Wissenschaftlern an den Personalrat extrem selten sind. Immerhin hat sich die Bezahlung bei den Doktoranden im letzten Jahrzehnt gebessert. In meiner Promotionsphase bekam man entweder gar keine Anstellung oder eine als »wissenschaftliche Hilfskraft«. Heute bekommen Doktoranden meistens reguläre Verträge als wissenschaftliche Mitarbeiter mit halber bis voller Arbeitszeit.

## Immer zu wenig Geld

In mittelgroßen Universitäten kommen heute etwa 60 Prozent des Gesamtbudgets aus dem Landeshaushalt. Meistens wird eine pauschale Summe, »Globalhaushalt« genannt, für den Grundbedarf der Universität für Personal- und Sachausgaben in Forschung und Lehre zugewiesen. Weil aus diesem Grundbudget die Kosten für die angebotenen Studiengänge bezahlt werden, entsteht für die Universität eine rechtliche Verpflichtung zur Einrichtung bestimmter Zahlen von Studienplätzen für die verschiedenen Studiengänge. Weitere 20 Prozent des Gesamtbudgets kommen aus Sondermitteln des Landes und des Bundes, die mit konkreten Verpflichtungen verbunden sind, hauptsächlich aber für weitere Studienplätze. Die letzten 20 Prozent bestehen aus Projekt- oder Drittmitteln, die von den Wissenschaftlern für ihre jeweilige Forschung von externen Förderinstitutionen wie der DFG oder der Europäischen Union eingeworben wurden und von der Universität zweckgebunden verwaltet werden. Dazu kommen eigene Einnahmen der Universitäten in Form von Gebühren und Entgelten. Die Ausgaben einer Universität lassen

sich grob so überschlagen: Circa 70 Prozent des Gesamtbudgets sind für Personalkosten vorgesehen, 30 Prozent für laufende Sachkosten, nur ein kleiner, niemals ausreichender Teil für die Instandhaltung der Gebäude. Größere Sanierungsmaßnahmen, Umbauten und Neubauten müssen separat, also außerhalb des Gesamtbudgets, beantragt werden. Die Entscheidungswege dafür sind langwierig, die Umsetzung dauert noch länger, da fast überall das Bundesland der Bauherr ist. Neubauten dauern von der Beantragung bis zur Fertigstellung häufig ein Jahrzehnt.

Die Zuführung des Grundbudgets der Universität als pauschaler »Globalhaushalt« löste vor zwei Jahrzehnten die behördenartige »kamerale« Buchführung ab. Ziel war, den Präsidien wirtschaftliche Freiräume einzuräumen. Von den Universitäten wurde dieser Schritt als Beitrag zur Autonomie begrüßt, und er hat tatsächlich dazu beigetragen. Er wurde aber von den Landesregierungen auch dazu missbraucht, Budgetkürzungen pauschal bei den Universitäten abzuladen. Im Laufe der Jahre sank der prozentuelle Anteil des Grundbudgets am Gesamtbudget deutlich ab, die Anteile von Sonder- und Drittmitteln nahmen stattdessen zu. Diese Entwicklung schmälert die budgetierte Autonomie der Universität, da die wesentlichen strategischen Spielräume sich nur aus dem Grundbudget schöpfen lassen. Der Globalhaushalt ist in seinem Wortsinn und bezüglich seiner ursprünglichen Zweckbestimmung eine Mompäckung geworden.

Es gibt weitere Faktoren, die das Grundbudget belasten: In den letzten zwei Dekaden sind die Studierendenzahlen um circa 50 Prozent gestiegen, die reale Finanzierung jedes einzelnen Studienplatzes ist allerdings gesunken, weil die Grundfinanzierung der Universitäten nicht im gleichen Maße mitgewachsen ist. Die Baustruktur der Universitäten wurde ebenfalls nicht in dem Umfang angepasst. Die fehlenden Mittel für Instandhaltung und Neubauten erzeugen ein stetig anwachsendes und sehr ernstes Problem für fast alle Hochschulen Deutschlands. Nicht aufschiebbare Instandhaltungsmaßnahmen müssen aus dem Grundbudget der Universität beglichen werden, das eigentlich nur der Forschung und Lehre dienen sollte. An der Universität Oldenburg überstieg diese zusätzlich entnommene Summe dem zugewiesenen Haushaltsansatz für Instandhaltung regelmäßig um das Dreifache.

Hinzu kommt noch: Die Kosten für die Verwaltung an Universitäten sind im Zuge der immer weiter vorangetriebenen Professionalisierung und dem damit einhergehenden Aufwuchs an spezialisiertem Personal ebenfalls angewachsen. Es gibt auch neue Aufgaben durch rechtliche oder organisatorische Anforderungen, z.B. Datenschutz und IT-Sicherheit, sowie ansteigende Be-

richtspflichtigen gegenüber der Landesregierung, dem Landesrechnungshof und verschiedenen Drittmittelgebern. Zudem entstehen Personalkosten für den wachsenden Personalrat und für die Repräsentanz der Gleichstellung auf allen Ebenen. Da heute hohe Erwartungen an die Beratung von Studierenden gestellt werden, setzt das Dezernat für studentische Angelegenheiten für diese Aufgaben ebenfalls mehr Personal ein als früher.

## Versteckter Preis von Wettbewerben und Spenden

Eine weitere wichtige Ursache für die Schmälerung des Grundbudgets für Forschung und Lehre entsteht durch die Wettbewerbe. In wettbewerblichen Verfahren können die Wissenschaftler zusätzliche Gelder für ihre Forschung einwerben, sogenannte »Drittmittel«. Eine wichtige Quelle hierfür war und ist die Deutsche Forschungsgemeinschaft. Für einen positiv beschiedenen Projektantrag gewährt sie Personal- und Sachmittel im Sinne einer »Ergänzungsausstattung«. Das bedeutete, dass die Universität die Grundausrüstung für das jeweilige Projekt bereitstellen muss. Da es keine simultane Erhöhung der Universitätsfinanzierung durch das Land gibt, werden dadurch immer Umschichtungen im Grundbudget der Universität erforderlich – bis diese nicht mehr abzubilden sind. Inzwischen gibt es für jedes DFG-Projekt einen Zuschlag für die Universität, einen sogenannten »Overhead« von 22 Prozent der Fördersumme, der aber bei weitem nicht kostendeckend ist. Universitäten, deren Wissenschaftler sehr erfolgreich bei Drittmittelprojekten sind, können sich auf diesem Wege »zu Tode siegen«. Als Universitätsleitung versucht man, die nicht gedeckten Kosten möglichst ohne großes Tamtam woanders einzusparen, aber es ist kein ehrliches Spiel.

Auch Großprojekte, wie z.B. die Cluster der Exzellenzstrategie, verlangen von der Universität eine nachlaufende Bestandsgarantie für die Zeit nach der Projektförderung, typischerweise durch die Einrichtung von neuen Professuren auf Lebenszeit. Wenn die Förderung in der nächsten Runde nicht fortgesetzt wird, hat die Universität auf einen Schlag ein großes Strukturproblem, das sich schon an einigen Standorten der Exzellenzstrategie gezeigt hat. Es hilft auch nur wenig, dass es für jedes Cluster eine »Universitätspauschale« bis zu 1 Mio. Euro pro Jahr zur Stärkung der Strategiefähigkeit für die Universität gibt. Ähnlich produziert der Wettbewerb des »Tenure-Track-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung erhebliche Zusatz- und

Folgekosten. Durch dieses Programm (2017–2032) werden an den deutschen Universitäten 1000 neue Professuren, ergänzt um eine kleine Ausstattung an Personal- und Sachmitteln, auf Zeit finanziert. Das Stichwort »Tenure-Track« bedeutet, dass der Inhaber der Zeitprofessur nach positiver Evaluation seiner Leistungen ohne Ausschreibung auf eine Lebensprofessur berufen werden kann. Die Länder wurden verpflichtet, die gleiche Anzahl an Professuren auf Lebenszeit zu schaffen, um dies zu ermöglichen. Ob diese mit adäquater Ausstattung an denjenigen Universitäten eingerichtet werden, die solche Tenure-Track-Stellen im Wettbewerb erfolgreich eingeworben haben, ist bis heute ungeklärt. Wo es am Ende nicht geschieht, wird es ähnliche Strukturprobleme wie bei der Exzellenzstrategie geben.

Das Schema bei diesen aufmerksamkeitsheischenden Wettbewerbsprogrammen ist immer gleich: Statt den Universitäten die bitter nötige Erhöhung der Grundbudgets für Forschung und Lehre dauerhaft zu gewähren, werden immer neue Wettbewerbe gestartet, die die Länderhaushalte und den Bundeshaushalt nur vorübergehend belasten. Bei fast keinem Wettbewerb werden die Programmkosten mit vollgedeckten Schecks bezahlt. Der DFG-Overhead und die Universitätspauschale sind gut gemeint, bleiben aber Flickschusterei. Trotz dieser Einsicht hatte ich mich in meiner Zeit in Oldenburg dafür entschieden, über alle diese Stöckchen zu springen. Es war gegründet auf meiner Einschätzung, dass man solche Wettbewerbssiege in der Region und im Bundesland in politische Zugzwänge zu Gunsten der eigenen Universität umwandeln kann, frei nach Matthäus 25:29: »Denn wer da hat, dem wird gegeben werden«. Wir haben uns deshalb auf jeden geeigneten Wettbewerb sehr gut vorbereitet, und Oldenburgs mittelgroße Universität hat dadurch große Erfolge gefeiert. Die politische Rechnung ging bisher auf. Aber sie kann nicht immer und nicht überall aufgehen.

Spenden oder Stiftungen spielen bei den meisten deutschen Universitäten in Bezug auf das Gesamtbudget kaum eine Rolle. Allerdings kann dadurch manchmal etwas realisiert werden, was aus öffentlichen Mitteln nicht bezahlt werden darf. Als ich Rektor der Universität Düsseldorf war, bemühte ich mich sehr, die Universität in der Stadt sichtbar zu machen. Die Universität liegt auf einem abgegrenzten Campus am Rande der Stadt. Deshalb wollte ich ein »Haus der Universität« im belebten Stadtzentrum einrichten, in dem die Bürger ein- und ausgehen und wo interessante Veranstaltungen zur Wissenschaft stattfinden könnten. Ich trug diese Idee bei jeder sich bietenden Gelegenheit vor und traf im Verlaufe dieser »Werbetour« auf den großen Mäzen Udo van Meeteren, der gleich von dem Plan begeistert war. Er erwarb für die Universi-

tät ein geeignetes Haus und ließ es nach unseren Plänen umbauen. Das »Haus der Universität« wurde dann eine anhaltende Erfolgsgeschichte.

Gemischte Erfahrungen habe ich mit »Stiftungsprofessuren« gemacht. Wenn die Idee dazu von einem Unternehmen oder einer Privatperson kommt, handelt sich immer um ein Fachgebiet, das aus den Augen des Spenders, aber nicht unbedingt aus den Augen der Universität, im Angebot der Universität fehlt. Unternehmen versprechen sich zudem eine zukünftige Zusammenarbeit mit der neu geschaffenen Professur und gegebenenfalls auch eine Deckung ihres Fachkräftebedarfs durch die von dieser Professur ausgebildeten Studierenden. Es wird erwartet, dass die Professur nach W2 oder W3 auf Lebenszeit ausgeschrieben wird, da man auf diese Weise eine exzellente Besetzung des jeweiligen Faches realisieren kann. Das Spendenangebot für solche Stiftungsprofessuren liegt allerdings typischerweise deutlich unter 1 Mio. Euro. Eine Professur auf Lebenszeit in den Geisteswissenschaften mit der üblichen Grundausstattung kostet circa 5 Mio. Euro für 20 Jahre, in den Laborwissenschaften mindestens 8 Mio. Euro, jeweils noch ohne Kosten für Räume, Einrichtungen und Geräte. Normalerweise kann man eine solche Stiftungsprofessur nur dadurch realisieren, dass man diese nach dem Verbrauch der Spende auf die Haushaltsstelle und die Ausstattung einer dann gerade freiwerdenden Professur aus dem Bestand der Universität überführt. Wenn diese freiwerdende Professur aber für ganz andere Zwecke gebraucht wird, hat die Universität sich durch das Geschenk ein weiteres Strukturproblem eingehandelt.

## Leistungsorientierte Mittelvergabe

Die meisten Länder finanzieren ihre Hochschulen größtenteils nach historisch fortgeschriebenen Zuweisungen. Die alten Universitäten werden durchweg besser finanziert als spätere Neugründungen. Um einen gewissen Wettbewerb zwischen den Universitäten zu ermöglichen, werden Bruchteile dieser Etats leistungsbezogen umverteilt, sogenannte »leistungsorientierte Mittelvergabe« (LOM). In die LOM-Formeln gehen typischerweise folgende Indikatoren ein: Bezüglich der Forschung sind es z.B. Faktoren für Drittmittel, Großprojekte, Promotionen; bezüglich der Lehre sind es z.B. Faktoren für Auslastungen der Studiengänge, Absolventen in der Regelstudienzeit; bezüglich politischer Vorgaben sind es z.B. Faktoren für Gleichstellung. Da die Universitäten größere Schwankungen der jährlichen Zuwendungen gar

nicht administrieren können, werden typischerweise nur wenige Prozente der Etats hin und her geschoben. Die leistungsorientierte Mittelvergabe zwischen den Hochschulen hat dadurch kaum Steuerfunktion. Sie ist eigentlich nur ein Nachweis für den Haushaltgeber, das Parlament, dass die Leistungen der Universitäten regelmäßig vom Ministerium geprüft und bewertet werden. Im Übrigen ist ein so gestalteter Leistungsvergleich zwischen historisch besser und schlechter finanzierten Universitäten sowieso nicht fair.

Auch innerhalb der Universität gibt es Systeme für leistungsorientierte Mittelvergabe, eine Thematik, die vor circa zwanzig Jahren in Schwung kam. Ich war damals in Gießen Prodekan für Forschung in der Medizinischen Fakultät und erhielt den Auftrag, mit Hilfe einer Fakultätskommission ein LOM-System zu entwickeln, das sich auf die Forschungsleistungen von Arbeitsgruppen beziehen sollte. Ich erinnere mich noch sehr plastisch an die Arbeit der Kommission. Es wurden verschiedene Formeln entworfen, die den Input an Drittmitteln und Output an Publikationen einer wissenschaftlichen Einheit einbezogen. Am Ende wurde vom Fakultätsrat eine Formel beschlossen, und für ein Probejahr ein kleiner Etat für die Verteilung von Forschungsmitteln vorgesehen. Das Ranking der wissenschaftlichen Einheiten der Fakultät gemäß dieser Formel sollte erst mal vertraulich bleiben. Aber schon die erste noch unvollständige Rankingliste wurde durchgestochen. Es gab große Aufregung und sehr persönliche Emotionen. Diejenigen, die sich in der unteren Hälfte der Liste fanden, trösteten sich allerdings gegenseitig relativ schnell damit, dass diese Planspiele ihre spezielle Wissenschaftsdisziplin sowieso nicht richtig abbildeten, was oft auch richtig war. Über die nächsten Jahre gab es im Ranking kaum Veränderungen, höchstens im Mittelfeld. Und diese blieben weitgehend unbemerkt. Es gibt bei den Fakultäts-LOM aber noch einen weiteren Grund, warum diese in der Regel zahnlos bleiben. Der größte Anteil des Fakultätsetats, wie auch des Globalhaushalts der Universität, ist in langfristig festgelegten Personalkosten gebunden. Daher können solche inneruniversitären LOM nur kleine Summen umverteilen – ähnlich wie bei den Landes-LOM.

Es wurde mir erst im Laufe der Zeit klar, dass und warum solche »leistungsorientierte« Mittelvergabe innerhalb der Universitäten kaum als Leistungsanreiz dienen kann. Wenn man die Kurve der Forschungsleistungen in einer Fakultät anschaut, stellt man fest, dass sie nie linear ist – unabhängig vom Kriterium. Sie ist hyperbolisch. Das heißt, dass die Leistungen in der Fakultät, gemessen in der gewählten Quantifizierung, sehr unterschiedlich erbracht werden. Wenn Mittel nach der Leistungskurve vergeben werden,

bekommen diejenigen, die auf dem steilen Ast der Kurven sitzen, erheblich mehr vom Kuchen. Für diese »Überflieger« mit den großen Drittmittelkonten bietet das zusätzliche Forschungsgeld aber keinen zusätzlichen Anreiz. Es dient nur ihrem Ego. Und bei allen anderen schürt es Neid und den Willen, diese Verteilung zu ändern. Wenn man aber die Leistungskurve für die Mittelvergabe »geradebiegt«, d.h. durch eine Gerade ersetzt, fühlen sich die Leistungsstärksten betrogen. Es ist eigentlich ernüchternd, wie wenig durch die LOM-Systeme bewegt werden kann.

Was tatsächlich ein sehr gutes Förderungsinstrument darstellt, sind Fonds innerhalb der Universität oder in den Fakultäten, die einer Forschungskommission unterstehen und für Anschubvorhaben vorgesehen sind. Das stimuliert die Initiative einzelner Forscher und insbesondere junger Wissenschaftler. Auf die Landesebene übertragen, spricht auch vieles für einen solchen »strategischen Topf«, der für sehr besondere Vorhaben an den Universitäten eingesetzt werden kann. In Niedersachsen wird das sogenannte »VW-Vorab«, eine Dividende des Landes aus den wirtschaftlichen Erfolgen des Volkswagen-Konzerns, so eingesetzt.

## Kein Branding

Vor fünf Jahrzehnten gab es in Deutschland keine aktiv gestaltete Profilierung der Universitäten. Die mehrere Hundert Jahre alten Universitäten in den traditionellen, hübschen Universitätsstädten hatten durch ihre Patina und ihre Universitätslegenden jeweils ein eigenes Renommee. International waren die Namen Göttingen, Heidelberg, Freiburg und Tübingen vermutlich die bekanntesten. Seitdem hat sich die Zahl der Universitäten mindestens verdreifacht und die Zahl der Studierenden mindestens verfünffacht. Damals gab es kein »Ranking«, heute gibt es viele, nationale und internationale. Da in Deutschland fast alle Universitäten staatlich sind, hängt ihre Grundfinanzierung von den Möglichkeiten und Prioritäten des jeweiligen Bundeslandes ab. Die Haushaltsansätze für die Universitäten unterscheiden sich zwischen und innerhalb der Bundesländer erheblich.

Wenn man in den USA Universitäten betritt, erkennt man unschwer, dass hier sehr viel Aufwand in das optische Branding, die Markenidentität, gesteckt wird. Man findet im Campus Book Store nicht nur Bücher, sondern große Angebote von Fanartikeln vom Hoodie bis zum Babylätzchen. Es gibt Devotionalien mit dem Uni-Logo oder den Logos der Universitätssportmannschaften.

Auf dem Campus sieht man die so bedruckte Kleidung besonders bei den jungen Studierenden, die sich ihrer Zugehörigkeit noch selbst versichern müssen. In Deutschland hat sich diese Fankultur nicht durchgesetzt. Zwar werden in unseren Universitäten ein paar mit dem Logo bedruckte Artikel angeboten, aber die Verkaufsstellen muss man suchen. In Düsseldorf und Oldenburg haben wir in jedem Jahr spezielle Umhängetaschen mit Symbolen der Universität hergestellt, um diese dann am Tag der Begrüßung den neuen Studierenden auszuhändigen. Darüber gab es immer ein großes Hallo, und, wenn die Kisten mit dem Nachschub nicht rechtzeitig bei der Ausgabe ankamen, gab es Verdross. Circa eine Woche lang konnte man die »Erstis« als solche an den Taschen auf dem Campus erkennen, dann verschwanden die Taschen wieder von der Bildfläche. Es war cool, jetzt auf der Uni zu sein, aber als Ersti erkannt zu werden, war nicht cool. Was mit den Taschen tatsächlich geschah, habe ich nie herausbekommen. Im Universitätsmüll sind sie nicht gelandet. Ich nehme an, sie wurden als Andenken zu Hause verstaut. Die Lehre hiervon: Das optische Branding der öffentlichen Universitäten spielt in Deutschland keine besondere Rolle für deren Image.

Dennoch basteln viel Hochschulen an ihren Logos herum. Die sehr alten Universitäten, die von Landesfürsten gegründet wurden, besitzen ein-drucksvolle Siegel, die heute als Logos dienen. Die Neugründungen des 20. Jahrhunderts hatten anfangs entweder mehr oder weniger sinnvolle Logos und auch eher prosaische Namen. Die im Jahre 1965 gegründete »Universität Düsseldorf« ist hierfür ein gutes Beispiel. Sie legte sich zunächst eine Eule, das Symbol der Weisheit, als Logo zu. Im Jahr 1988 entschied sie sich für den in Düsseldorf geborenen Dichter Heinrich Heine als Namenspatron und wurde zur »Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf«. Werbeteknisch war das ein Geniestreich, denn die ganze Welt kennt Heinrich Heine. Die Eule als Logo wurde abgelöst durch eine Wort-Bild-Marke, die die Unterschrift Heines als grafisches Element mit dem Wort des neuen Namens verband. Als ich zwei Jahrzehnte später Rektor wurde, war klar, dass der Name diese Universität unverwechselbar gemacht hatte, das Logo aber irgendwie angestaubt wirkte. Wir diskutierten monatelang innerhalb und außerhalb der Universität darüber, was mit dem Logo geschehen könne, und machten am Ende nur eine grafische Auffrischung des Logos mit der Hervorhebung von »Heinrich Heine«, dem Markenkern der Universität. Ein Jahrzehnt später ersetzte die Universität das Logo durch die schlichte Wortmarke »hhu.«, angelehnt an die Webadresse hhu.de. Ähnliche Versuche zur Identitätsfindung kann man auch an anderen Universitäten beobachten.

Der Werbeaufwand deutscher Universitäten ist im Vergleich zu dem in den USA geradezu kümmerlich. Für die Auswahl des Studienortes durch die Studierenden spielt diese Werbung nur eine untergeordnete Rolle. Die meisten Studierenden suchen heute in der Nähe ihres Heimatortes einen Studienplatz. Die alten Universitätsstädte haben typischerweise mehr Flair, aber ob das die Wahl von vielen Studierenden beeinflusst, ist fraglich. Diejenigen Bewerber, die schon ein relativ klares Bild von ihrem zukünftigen Studiengang haben, können sich darüber in den publizierten Rankings orientieren. Ich habe niemals eine klare Korrelation von der Bewertung eines Studiengangs in diesen Rankings mit der tatsächlichen Nachfrage nach Studienplätzen am Ort entdeckt. Die besonders teuren amerikanischen Universitäten werben damit, wie erfolgreich ihre Absolventen in Bezug auf das nach dem Studium erzielte Einkommen sind. Solche Vergleiche zwischen Universitäten verbieten sich in Deutschland schon aus Gründen des Datenschutzes. Es ist dennoch bedauerlich, dass die deutschen staatlichen Universitäten den Berufserfolg ihrer Absolventen und damit deren Leistungen für die allgemeine Gesellschaft nicht erfassen können.

Das Angebot von Studiengängen der Universitäten ist in starkem Maße historisch geprägt. Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen wurde vor 150 Jahren von Preußen für die Ingenieurwissenschaften gegründet und hat ihren Schwerpunkt darin behalten. Die Universität Oldenburg geht auf ein vor über 200 Jahren gegründetes herzogliches Lehrerseminar zurück und bietet heute die meisten Lehrkräftebildungsstudiengänge in Niedersachsen an. Die Universität Hohenheim hat ihre 200 Jahre alten Wurzeln in einer königlichen Landwirtschaftsakademie und hat ihren Schwerpunkt in Agrar- und Ernährungswissenschaften bis heute behalten. Mit dem Wachsen des Hochschulsystems in den letzten fünfzig Jahren kamen überall neue Disziplinen hinzu, die das heutige Bild der jeweiligen Universität mitprägen. An diesem Profil kann das Präsidium in einer einzigen Amtszeit nur wenig ändern, selbst wenn es überhaupt hierfür einen vernünftigen Anlass gäbe. Neueinrichtungen von Studiengängen benötigen mindestens zwei Jahre Vorbereitungszeit, die vollständige Abwicklung eines nicht erfolgreichen Studiengangs dauert oft noch länger. Wenn es originelle Ideen und Ressourcen für die Einrichtung eines neuen Studienganges gibt, kann man damit ein zusätzliches Glanzlicht setzen. Das gilt zum Beispiel in Oldenburg für den binationalen medizinischen Studiengang »European Medical School Oldenburg-Groningen« oder den auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Wirtschaftsstudiengang »Sustainability Economics and Management«.

Im Gegensatz zu den Gegebenheiten in der Lehre kann sich das Forschungsprofil einer Universität schneller wandeln. Mit jeder neuen Berufung kommt ein neuer Forscher und damit normalerweise ein neues Forschungsgebiet an die Universität. Wenn gleichzeitig mehrere Berufungsverfahren durchzuführen sind, gibt es eine Chance, einen ganz neuen thematischen Schwerpunkt zu gestalten. Dafür benötigen die Fakultäten und die Universitätsleitung gute Planungen. Man muss dann die richtigen Persönlichkeiten und ein originelles Thema finden, damit der neue Schwerpunkt auch externe Förderung einwerben kann. Ein solcher neuer Schwerpunkt entsteht nicht einfach durch eine nominelle Klammer von verwandten Forschungsinteressen, sondern muss geformt und vorangetrieben werden. Dazu braucht es mindestens einen Wissenschaftler, der bereit und kompetent ist, das Vorhaben mit großem persönlichem Einsatz voranzutreiben. Einen solchen »Leitwolf« zu finden oder zu haben, ist eine wichtige Voraussetzung. Nach meiner Erfahrung verfügt jede Universität nur über wenige Personen mit diesen Fähigkeiten.

Wissenschaftliche Großprojekte kann das Präsidium inhaltlich nicht gestalten, da ihm die Sachkompetenz hierfür fehlt. Sehr wohl kann das Präsidium aber mit aufmerksamen Augen solche Potentiale in der Universität frühzeitig entdecken und tatkräftig fördern. Im letzten Jahrzehnt hat die mittelgroße Universität Oldenburg auf diesem Wege ein herausragendes Forschungsprofil entwickelt, in der Neuroforschung, der Hörforschung, der Meeresforschung und der Informatik. Darum haben sich Forschungsgruppen und -institute der Fraunhofer-Gesellschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft, des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) und des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI) dort angesiedelt. Profilbildung ist die Kunst, die Potentiale der Universität realistisch zu bewerten und das Beste darunter nachhaltig zu fördern. Ab einem gewissen Punkt leben diese Forschungsschwerpunkte ganz überwiegend aus Drittmitteln. Dann ist die karge Grundausstattung der Universität kein Hemmnis mehr. Das habe ich schon in meiner Zeit als Professor in Gießen erlebt. Wenn man regelmäßig neue Forschungsprojekte einwirbt, kann man auf den Drittmitteln »schwimmen«.

Der Glanz des Forschungsprofils einer Universität kann auch schnell wieder verblassen, wenn ihre Innovationsbereitschaft und -fähigkeit erlahmt. Die meisten Glanzpunkte bestehen aus befristeten Projekten, die an besonderen Personen hängen und thematisch eine vergängliche Aktualität haben. So gilt es auch für die großen Projekte der Exzellenzstrategie, den Exzellenzclustern,

an denen die befristete Verleihung der Bezeichnung »Exzellenzuniversität« hängt. Es mussten schon sehr stolze große Universitäten nach einer Förderperiode auf diesen Glanz wieder verzichten. In mittleren und kleinen Universitäten ist es allerdings grundsätzlich schwerer, die Zahl der Glanzpunkte in der Forschung dauerhaft hochzuhalten, weil die kritische Masse für neue Forschungsschwerpunkte dort deutlich kleiner ist als an den großen Universitäten.

## Hochschulen ungleicher Geburt

In den letzten fünfzig Jahren wurde das Hochschulsystem systematisch erweitert, um die »Akademisierung« der Bevölkerung voranzutreiben. Das hatte verschiedene Gründe. Zum einen war es absehbar, dass der Sektor der Industriearbeit durch Mechanisierung und Automatisierung schrumpfen würde und stattdessen mehr »intelligente« Arbeitsplätze geschaffen werden könnten. Zum zweiten versprach die Akademisierung für die bisher bildungsfernen Schichten sozialen »Aufstieg durch Bildung«. Im Grundsatz wurde diese Politik ein gesellschaftlicher Erfolg. Ein bedenklicher Nebeneffekt besteht darin, dass den Handwerksberufen zu viel von ihrem Nachwuchs entzogen wurde. Für die anwachsende Zahl von Studierenden wurden zwei wichtige Weichen gestellt: Regionalisierung und Differenzierungen der Hochschulen. Die neu gebauten Hochschulen wurden möglichst weit über die Republik verteilt, auch nach der Wiedervereinigung. Dies soll den regionalen Arbeitsmärkten dienen – und tut es auch. Die neuen Universitäten waren kleiner, knapper finanziert und hatten ein begrenzteres Spektrum an Fachdisziplinen als die traditionellen Universitäten. An manchen Standorten wurde jahrzehntelang um den Status einer »Volluniversität« gerungen, die neben den Geistes- und den Naturwissenschaften auch Jura und Medizin anbietet. Das Label »Volluniversität« ist als Statusmerkmal inzwischen fast vergessen. Stattdessen liegt das Hauptaugenmerk auf der geringeren Grundfinanzierung der Neugründungen.

Neben dem Typ Universität wurde zudem ein weitgehend neuer Strang von Fachhochschulen aufgebaut, die vor allem Studiengänge mit unmittelbarem Anwendungsbezug anbieten und nicht mit Bezug auf eine Forschungsperspektive. Die Promotion blieb den Universitäten vorbehalten. Da bei den Fachhochschulen die Professoren ganz überwiegend in der Lehre tätig sind, nur wenige wissenschaftliche Mitarbeiter haben und dort auch keine teure Forschungsinfrastruktur vorgesehen ist, kommen die Studienplätze an den

Fachhochschulen deutlich günstiger für den Landeshaushalt. Die Fachhochschulen – heute meist genannt »Hochschulen für angewandte Wissenschaften«, HAW – wurden ein eigenes Erfolgsmodell, das bald auch kommerziell kopiert wurde. Privat finanzierte »Universitäten« setzten sich in Deutschland hingegen als Modell nicht durch. Die ehrgeizigen privaten Gründungen der Jacobs University in Bremen und der Universität Witten-Herdecke sind chronisch in Finanznöten, weil sie sehr kostenintensive Studiengänge anbieten – in Bremen technische und naturwissenschaftliche Studiengänge, in Witten-Herdecke Human- und Zahnmedizin. Diese Studiengänge lassen sich durch die erhobenen Studiengebühren, Spenden und Forschungsaufträge der Wirtschaft kaum finanzieren. Hingegen haben sich private Business Schools und Law Schools in Deutschland in den letzten zwanzig Jahren sehr erfolgreich etabliert, weil sie wirtschaftlich auf eigenen Beinen stehen können. Es kommt hinzu, dass sie die Nähe zur Wirtschaft bewusst eingehen und dadurch ihre Absolventen sehr schnell einen Job finden. Inzwischen hat sich die deutsche Hochschullandschaft weiter differenziert. In manchen Bundesländern haben die Fachhochschulen inzwischen auch das Promotionsrecht erhalten. Durch Zusammenlegung von Fachhochschulen mit kleineren Universitäten entstanden besondere Zwischenformen.

Mit diesen Entwicklungen entstanden viele neue Wege zu einem akademischen Studium. Zudem wurde das Angebot von verschiedenen Studiengängen im Zuge der Bolognaform vervielfacht. Jede mittelgroße Universität bietet heute hundert oder mehr verschiedene Studiengänge an. Im Ergebnis hat diese Entwicklung die gewünschte »Akademisierung« in Deutschland sehr befördert. Das deutsche Hochschulsystem ist in Bezug auf Studienangebote sehr in die Breite gewachsen.

## Traum von Elite

Die neuen Hochschultypen, die neben der klassischen Form der Universität entstanden, tragen nur wenig zur Forschung bei, weil sie nicht dafür gemacht wurden. Die Wissenschaftspolitik hat für die Stärkung und die internationale Sichtbarkeit von Forschung in Deutschland andere Wege gewählt. Zum einen wurden neben der schon sehr traditionsreichen Max-Planck-Gesellschaft weitere »außeruniversitäre Forschungseinrichtungen« auf- und ausgebaut, in denen nur geforscht, aber nicht gelehrt wird. Das sind vor allem die Forschungseinrichtungen von Bund und Ländern: Die Helmholtz-Gemeinschaft,

die Leibniz-Gemeinschaft, die Fraunhofer-Gesellschaft und das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Zum anderen wurden die Forschungsmittel für die Universitäten durch Wettbewerbe »dynamisiert«. Lange war dafür das wichtigste Instrument die Deutsche Forschungsgemeinschaft, die als Verein der deutschen Universitäten staatliches Forschungsgeld in wettbewerblichen Peer-Review-Verfahren an Wissenschaftler der Universitäten vergab. Jeder Universitätswissenschaftler konnte und kann davon profitieren – ganz gleich, ob er an einer großen oder kleinen Universität forscht. Dadurch entstanden an fast allen Universitäten Bereiche mit echter Spitzenforschung. Seit Beginn der 2000er Jahre gibt es aber eine gegenteilige Dynamik, die auf eine Konzentration der staatlichen Forschungsmittel an wenigen Orten abzielt. Den Mechanismus dieser Entwicklung werde ich im Folgenden beschreiben.

Wenn individuelle Wissenschaftler untereinander in einen Wettbewerb um Ideen und Forschungsergebnisse treten, gibt es keine echten Verlierer, weil die Ressource »Ideen« sich nie erschöpft. Wenn Institutionen untereinander in Wettbewerb um Forschungsgelder treten, geht es – im Gegensatz zum edlen Ritterspiel unter den Wissenschaftlern – um die Verteilung eines begrenzten Kuchens. Große Player sind die Universitäten auf der einen Seite, auf der anderen Seite die großen außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die allesamt, aber auf unterschiedliche Weise, durch öffentliche Mittel finanziert werden. Die großen Töpfe, um die in diesen Wettbewerben gekämpft wird, sind ebenfalls öffentliche Mittel. Es ist ein Nullsummenspiel mit Gewinnern und Verlierern, weil die öffentlichen Mittel insgesamt nur langsam anwachsen. Und die Wettbewerbe sind nicht immer fair.

Wenn Wettbewerbe für die Universitäten ausgeschrieben werden, gibt es verschiedene Faktoren, die den Wettbewerb verzerren. Die wichtigsten Faktoren hierfür liegen in der unterschiedlichen Grundfinanzierung der Universitäten und in der Ansiedelung von außeruniversitären Forschungsinstituten in der Nähe von Universitäten. Beide Faktoren werden von der jeweiligen Landesregierung bestimmt. In den Wettbewerben gibt es keine »Gewichtsklassen« wie beim Boxen. Bei wissenschaftlichen Großprojekten der Deutschen Forschungsgemeinschaft galt früher große Zurückhaltung bezüglich der Beteiligung von außeruniversitären Forschungsinstituten, heute ist die Schwelle dafür stark gesunken. Durch gezielte Ansiedelungen von außeruniversitären Forschungsinstituten an einem Universitätsort profitiert die dort ansässige Universität enorm, da sie im Tandem mit den benachbarten Forschungsinstituten eine größere kritische Masse für Verbundforschung aufbringen kann als

eine »Stand-alone«-Universität. Zudem nehmen auch bei großen Wettbewerben politische Vertreter des Bundes und der Länder an den Entscheidungen teil. Bei dem großen Wettbewerb der Exzellenzstrategie wirken alle genannten Faktoren einschränkend für einen fairen Wettbewerb.

Durch solche Wettbewerbe wird die Konzentration von Forschungsinfrastruktur an besonderen Universitätsstandorten noch weiter vorangetrieben und ist auch so politisch gewollt. Die südlichen Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg waren und sind politisch besonders geschickt darin, diesen Verstärkermechanismus zu nutzen – zum Nachteil anderer Bundesländer. Diese Entwicklung wurde nicht von der Exzellenzinitiative – dem Vorläufer der aktuellen Exzellenzstrategie – ausgelöst, aber dadurch weiter verstärkt.

Der politische Traum bei der Einrichtung der Exzellenzinitiative vor knapp zwei Jahrzehnten bestand tatsächlich darin, einige deutsche Universitäten in die internationale Topliga von Eliteuniversitäten zu hieven. Um solche politischen Träume wahr werden zu lassen, brauchte es großes Geld. Aber da das große Geld fehlte, wurde der Wettbewerb gestartet, um die schon genannten Verstärkungsmechanismen auszulösen. Der finanzielle »Hebel« des Nachfolgeprogramms ab 2019, der Exzellenzstrategie, von rund 0,5 Milliarden Euro pro Jahr ist allerdings recht kurz, obwohl es für das private Ohr nach großem Geld klingt. Die erfolgreichsten Universitäten in diesem Wettbewerb erhalten nur zusätzliche Mittel im einstelligen Prozentbereich ihres jeweiligen Jahresbudgets. Heute, Ende 2023, ist noch immer nicht klar, ob das ursprüngliche Ziel auf diesem Wege zu erreichen ist. In jeder Runde gab es unvermutete Aufsteiger und Absteiger. Vor dem Ende der dritten Förderrunde der Exzellenzinitiative wurde das Programm extern begutachtet: »Internationale Expertenkommissionen zur Exzellenzinitiative – Endbericht« (2016). Im Bericht werden die Unterschiede zwischen den internationalen »Eliteuniversitäten« und den am besten geförderten deutschen Universitäten herausgearbeitet: Die internationalen Eliteuniversitäten bilden nur wenige, gut ausgesiebte Studierende aus, haben aber viel größere Forschungsetats und sind in ihrer strategischen Führung deutlich unabhängiger als deutsche Universitäten. Im Vergleich: Die schweizerische Eliteuniversität ETH in Zürich hatte 2021 ein Jahresbudget von ca. 1,9 Milliarden Euro (inclusive Drittmittel, ohne ein Klinikum) bei ca. 24.500 Studierenden. Die deutsche »Exzellenzuniversität« Ludwig-Maximilians-Universität in München (LMU) hatte im selben Jahr ein Budget von rund 740 Million Euro (inclusive Drittmittel, ohne das Klinikum) bei ca. 52.000 Studierenden. Im Etat der LMU sind rund 27 Millionen Zuweisungen aus der Exzellenzstrategie enthalten, d.h. 3,6 Prozent des Etats.

Auch wenn das derzeit laufende Programm der Exzellenzstrategie vermutlich keine klareren Ergebnisse in Bezug auf die Herausbildung deutscher »Eliteuniversitäten« ergeben wird, hat das Programm, das 2005 mit der ersten Antragsphase begann, einige gute Effekte für das deutsche Wissenschaftssystem entfaltet. Die neuen Bausteine waren die Exzellenzcluster, d.h. große Forschungsverbünde mit internationalem Alleinstellungsmerkmal. Da es auch in kleineren Universitäten hochoriginelle Forschung gibt, wurde der Wettbewerb nicht nur zwischen den reichen großen Universitäten ausgetragen, sondern breit in der ganzen Universitätslandschaft. Dadurch konnten auch Universitäten wie Oldenburg, Düsseldorf, Lübeck oder Gießen in Zusammenarbeit mit anderen Universitäten ihre Profile in der Spitzenforschung noch einmal schärfen und auf der Landkarte der Spitzenforschung in Deutschland sichtbar werden.

## Rare Alumni

Kurz nach meinem Amtsantritt als Rektor in Düsseldorf erhielt ich einen schön gestalteten Brief von der Universität Göttingen, an der ich drei Jahrzehnte zuvor meinen Studienabschluss gemacht hatte. Der Brief begann mit der freundlichen Nachricht, dass ich einer von den hundert erfolgreichsten Absolventen der Universität sei. Der Brief enthielt noch weitere Freundlichkeiten und endete mit der Bitte um eine Spende. Als meine glückliche Erregung etwas abgeklungen war, begann ich zu rechnen: Allein in den letzten dreißig Jahren dürften in Göttingen rund eine Dreiviertelmillion Studierende ihre Abschlüsse gemacht haben. Wie hat es meine Universität bei dieser Masse geschafft, darunter die hundert Erfolgreichsten zu identifizieren?

Aber ich fragte mich nun, ob ich Dankbarkeit gegenüber meiner ehemaligen Universität empfinde. Meine Studienzeit war wie wohl für die meisten eine prägende Zeit in meinem Leben. Ich hatte an der Universität Göttingen Medizin, Philosophie und Physik studiert und auch meine zukünftige Ehefrau kennengelernt. Ich erinnere mich an beeindruckende Dozenten und Professoren, von denen ich jeweils etwas Besonderes gelernt habe. Dazu zählen die beiden Medizinprofessoren Werner und Otto Creutzfeldt, die Philosophieprofessoren Günther Patzig und Erhard Scheibe sowie die Physikprofessoren Hans-Ulrich Harten und Manfred R. Schroeder. Sie haben meinen Lebensweg beeinflusst. Dafür empfinde ich große Dankbarkeit. Die Universität selbst war aber in den 1970er Jahren ein chaotischer Ort. Es war die Zeit der Studentenprotes-

te und der Hilflosigkeit der Professorenschaft. Es gab keine Willkommensfeier für die Studienanfänger und keine Abschlussfeiern für die Absolventen. Meine Abschlusszeugnisse wurden mir mit der Post zugestellt. Der Campus war mit Parolen beschmiert. Er war kein Ort, an dem man sich wohl fühlte. Ähnlich sah es damals an fast allen Universitäten aus. Ich war außer Stande, unter diesen Verhältnissen eine emotionale Bindung an »meine Alma Mater« zu entwickeln.

Heute bemühen sich die Universitäten unvergleichlich intensiver darum, dass sich die Studierenden auf dem Campus wohl fühlen. Es gibt tolle Begrüßungsveranstaltungen zu Beginn des Studiums durch die Fachschaften der Studierenden und das Präsidium, und es gibt würdige Abschlussfeiern durch die Fakultäten. Während des Studiums wird ein großes Paket von Betreuungen angeboten. Es gibt auch nicht mehr diese Distanz zwischen Professoren und Studierenden wie zu meiner Studienzeit. Empfinden die heutigen Absolventen mehr Dankbarkeit gegenüber ihrer Universität als ich gegenüber meiner? Wir wissen es nicht. Denn die Universitäten können die Lebenswege ihrer Absolventen nicht systematisch verfolgen. Deshalb wünschte sich manche Universität eine Vereinigung ihrer Absolventen, sogenannter »Alumni«, die diese Aufgabe übernimmt und bei den Absolventen Spenden für die Universität einwirbt, sogenannte »Alumnivereine«.

Aber es ist nur selten gelungen, an deutschen Universitäten große Alumnivereinigungen zu etablieren. Warum ist das so? Es gibt dafür verschiedene Gründe: Erstens, die staatlichen Universitäten werden ganz überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanziert. Weil die Steuerzahler dieses Geld aufbringen, muss sich kein Bürger für das Bildungsangebot bedanken. Es steht ihm zu. Zweitens, das Werbeaufkommen der Universitäten bleibt klein, weil die öffentlichen Mittel nicht über Gebühr für Werbung eingesetzt werden dürfen. Es unterbleibt daher die aufwändige ständige Pflege der Universitätsmarke. Drittens, Daten von Absolventen dürfen wegen des Datenschutzes nicht ohne deren explizite Zustimmung gespeichert werden. Daher verliert die Universität meist den direkten Kontakt zu ihren ehemaligen Studierenden. Viertens, unmittelbar nach dem Studium gibt es unter den Absolventen keine Sehnsucht nach Erinnerung, sondern ihr Blick richtet sich nach vorn. In den meisten Studiengängen gibt es auch keine Vorteile dadurch, dass man hinterher ein Netzwerk unterhält. Fünftens, Alumnibetreuung muss fachspezifisch gestaltet werden. Das erfordert Geld, das die Universität nicht aufbringen kann. Beiträge von frischen Absolventen dafür einzuziehen, ist schwierig. Und sechstens, wer glaubt, dass aufwändige Alumni-Betreuung sprudelnde Spendenquellen öffnet, braucht einen langen Atem. Denn die Absolventen

sind erst 20 oder 30 Jahre nach dem Studium in Spenderlaune, wenn sie ein eigenes Vermögen angehäuft haben.

Lebendige Alumnivereinigungen entstehen ohne Zutun der Universität bei einzelnen Studiengängen, bei denen sich das Berufsleben der Absolventen erfolgreicher angehen lässt, wenn sie sich gegenseitig helfen können. Dazu gehören z.B. Alumnivereinigungen von Wirtschaftswissenschaftlern, Juristen und Ingenieuren oder von kleinen Disziplinen, die schon innerhalb ihrer Universität eine verschworene Gemeinschaft bilden. Diese haben ein Eigenleben außerhalb der Universität und finanzieren sich oft aus eigenen Mitgliedsbeiträgen. Die kleinen privaten Business Schools und Law Schools haben alle sehr aktive Alumnivereine, die den Absolventen als berufliche Netzwerke dienen.

Im Gegensatz zu den Alumnivereinigungen hat fast jede Universität einen Freundesverein, der typischerweise aus der regionalen Bürgerschaft und der Wirtschaft gebildet wird. Solche Freundeskreise sind gute Kommunikatoren in der Region. Manchmal können sie auch Spenden sammeln. In Düsseldorf ist es dem Freundesverein gelungen, zweistellige Millionenbeträge an Stiftungsvermögen zu Gunsten der Universität unter seinem Dach zu sammeln. Der Freundesverein in Oldenburg bildet ein großes Netzwerk von rund tausend Mitgliedern im Nordwesten Niedersachsens, das der Universität im Radius von rund 75 km Unterstützung bietet. Der Verein ist ein wichtiger Kommunikator über und für die Universität in der ganzen Region. Zudem fördert er Projekte und ist Partner bei den großen Festveranstaltungen der Universität. An Technischen Universitäten dienen Freundesvereine gelegentlich gleichzeitig als Alumniorganisationen. Solche Freundesvereine können sehr großen Einfluss in und um die Universität herum gewinnen. Das kann auch bedenklich werden, ähnlich wie bei den impliziten Verpflichtungen bei der Annahme großer Spenden. Es gilt auch hier: »Es gibt nichts umsonst.«

## Schwache Interessenvertretung

Als große staatliche Einrichtungen müssen die Universitäten gegenüber der Politik ständig sprechfähig sein. Da Wissenschaftspolitik gemäß Grundgesetz eine Länderangelegenheit darstellt, ist die Kommunikation mit der Landesregierung und den Abgeordneten des Landtages wichtig und notwendig. Die Landtagsabgeordneten der eigenen Region sind interessierte Gesprächspartner, weil in ihren Wahlkreisen regelmäßig Universitätsthemen in den lokalen Medien vorkommen. Solche Informationsgespräche haben mir immer Spaß

gemacht haben, weil man den Abgeordneten die »geheimnisvolle Welt« der Universität näherbringen konnte. Eine Landtagsabgeordnete sagte einmal zu mir: »Vor zwanzig Jahren war ich im AStA meiner Universität, daher dachte ich: Ich weiß, wie es da zugeht. Wieviel sich seitdem geändert hat, wusste ich nicht.« Sie bedankte sich bei mir, und ich freute mich darüber, dass ich ihr Interesse geweckt hatte. Wenn man später ein echtes Anliegen an die Politik herantragen muss, sind solche zuvor geführten, informellen Gespräche gute Türöffner.

Ich habe schon früh erfahren, warum sich Politiker vor den schlaunen Professoren nicht fürchten müssen und es deshalb auch nicht tun. In meiner Zeit in Gießen hat mir der Politiker Volker Bouffier, Landtagsabgeordneter und späterer hessischer Ministerpräsident, das so erklärt: »Als junger Abgeordneter war ich im Wissenschaftsausschuss und hatte Manschetten vor den Professoren, die da auftraten. Da hat mir ein älterer Kollege gesagt: »Du brauchst keine Angst vor den Professoren zu haben. Denn zwei Professoren sind niemals einer Meinung.« Da ist etwas dran. Auch bei den Treffen der Hochschulrektoren bzw. -präsidenten gibt es bei kritischen Themen nur selten eine geschlossene Front. Die Hochschulen eines jeden Bundeslandes sind in einem Interessenverband zusammengeschlossen, der für übergeordnete Themen mit der politischen Führung spricht – genannt Landeshochschulkonferenz (LHK) oder Landesrektorenkonferenz (LRK). Die LHK/LRK haben aber keine große politische Durchschlagskraft, weil die Hochschulen für ihre eigenen Probleme den direkten Kontakt mit dem Ministerium suchen und finden, um einen individuellen Deal zu machen.

Auf der nationalen Ebene ist die Interessenvertretung der Hochschulen jeder Couleur die Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Leider hat aber auch die HRK keine mächtige Stimme. Dafür gibt es verschieden Gründe: Für die Angelegenheiten der Hochschulen sind grundsätzlich die Bundesländer zuständig. Daher bleiben für die HRK nur Themen von übergeordneter Bedeutung übrig. Es kommt hinzu, dass die Interessen der Hochschulen je nach Art und Größe sehr unterschiedlich sind. Sowohl die Universitäten als auch die Fachhochschulen haben unter dem Dach der HRK eigene Interessenvertretungen gebildet. Die HRK spricht mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner. Zudem betreiben noch mehrere Gruppen von Universitäten parallele Lobbyorganisationen wie zum Beispiel die TU9, ein Interessenverbund von neun Technischen Universitäten. Für die Universitätsmedizin gibt es die Vertretung durch den Medizinischen Fakultätentag sowie den Verband der deutschen Universitätskliniken. Als Stimme der Wissenschaft ist die HRK zu breit ausgebaut. Die Stimme

der Wissenschaft übernimmt zunehmend die Nationale Akademie »Leopoldina«, die personell ganz überwiegend von Universitätsprofessoren bestückt ist.

Es ist mehr als beklagenswert, dass die Universitäten Deutschlands keine gemeinsame Stimme haben. Als Folge finden sie nur selten öffentliches Gehör. Der Einfluss der HRK auf die Bundespolitik ist mager, auf die Politik der Länder nicht existent. Das größte strukturelle Problem, das fast alle Hochschultypen in allen Bundesländern betrifft, wird von der HRK nicht angemessen zum Thema gemacht: Es ist der chronisch unterfinanzierte Hochschulbau, für den in den nächsten zehn Jahren Milliardenbeträge allein für den Bau-erhalt investiert werden müsste. Der Wissenschaftsrat nennt 2022 einen Bedarf von 26 Milliarden bis 2025, von denen aber nur 6 Milliarden von den Ländern geplant sind, wie aus dem Positionspapier »Probleme und Perspektiven des Hochschulbaus 2030« hervorgeht. Hinzu kommen notwendige Neubauten, ebenfalls in zweistelliger Milliardenhöhe. Es fehlen demnach mindestens fünfzig Milliarden in diesem Jahrzehnt für den Hochschulbau – ein gravierendes Defizit, von dem man öffentlich nichts erfährt.

